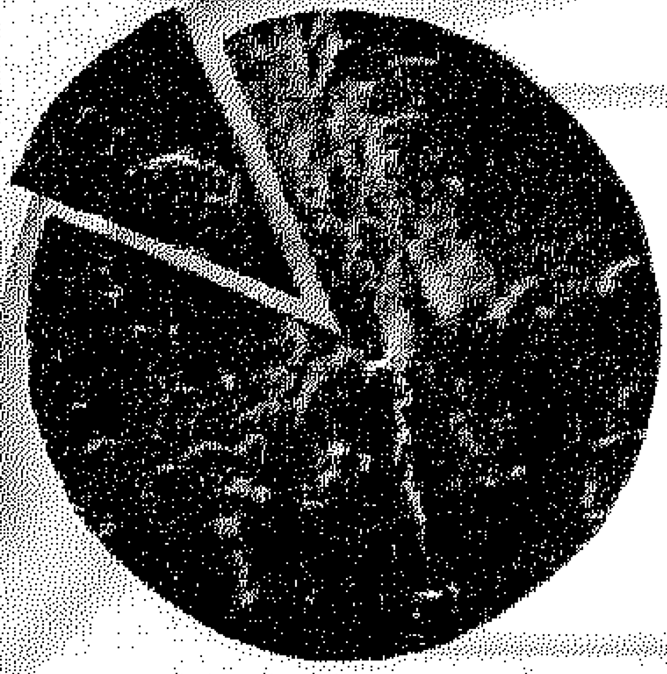
سلسلة إصدارات التدريب الإدارى



إدارة الصراع

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفى

مؤسسة حورس الدولية

إدارة الصراع

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفي

2008

مؤسسة حورس الدولية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَلَوْلَا دَفْعُ ٱللَّهِ ٱلنَّاسَ بَعْضَهُم بِبَعْضٍ لَّهُدِّمَتْ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ
وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا ٱسْمُ ٱللَّهِ كَثِيرًا ۗ وَلَيَنصُرَنَّ
ٱللَّهُ مَن يَنصُرُهُۥٓ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَقَوِىٌّ عَزِيزٌ ﴿٤٠﴾ ﴾

صدق الله العظيم

سورة الحج: [٤٠]

فهرست البرنامج

مفهوم الصراع

هو حالة من الاختلاف تنشأ بين فردين أو أكثر وتؤدى إلى الخوف والاضطراب والقلق واليأس والقنوط مما يؤدى إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة والاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة.

والصراع لغة :

هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

والصراع أصطلاحًا :

مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflicyus والتى تعنى النظامين معًا باستخدام القوة وهى تدل على عدم الاتفاق.

أما المعنى اللفظى :

فإنه يشير إلى التفاعل الذى تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدى إلى آثار تمزقية [1].

---

[1] لطفى راشد محمد – مفهوم الصراع التنظيمى – المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية – مجلة الإدارة العدد الرابع١٩٩٤.

وعند دراسة الصراع كظاهرة اجتماعية نجد أن هناك العديد من المفاهيم والتى يركز كل منها على جانب معين من جوانب الصراع الآتية:

١- الظروف المؤدية إلى السلوك الصراعى مثل ندرة الموارد أو تعارض الاهداف أو تباين السياسات.

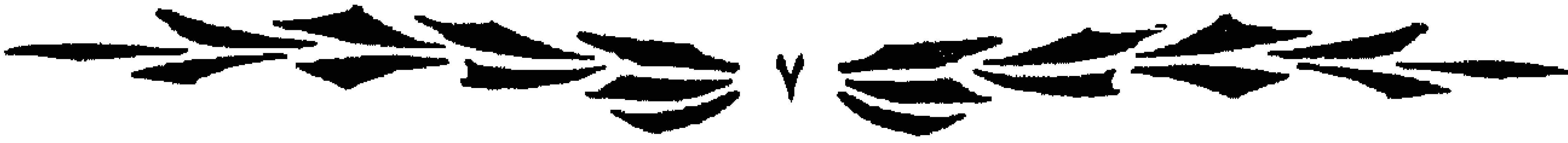
٢- المشاعر والحالات العاطفية التى تسيطر على أطراف الصراع كالضغط أو التوتر أو القلق أو الحقد أو العداء.

٣- إدراك الأفراد أو معرفتهم بوجود مواقف صراعية.

٤- السلوك الصراعى والذى يتراوح بين المقاومة السلبية وبين الاعتداء الصريح[١].

---

[١] لطفى راشد محمد – مفهوم الصراع التنظيمى – المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية – مجلة الإدارة العدد الرابع ١٩٩٤.



وبصفة عامة فقد وردت العديد من التعاريف الخاصة بالصراع نذكر منها[1]:

- **تعريف كيلى Kelly: حيث ترى أن الصراع هو "نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث أنه يؤدى إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة "[2]**

- **تعريف سميث Smith: بأنه "الموقف الذى تتعارض فيه بشكل أساسى الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".**

- **تعريف ليكرت : بأنه "المحاولات التى يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التى يبتغون تحقيقها ولذا ينشأ العداء بين الجانبين".**

---

(1) نور عبد الرحمن عبد – صراع العاملين وأثره على فعالية الأداء فى القطاع المصرفى- دراسة تطبيقية – بحث خاص بطلبة وطالبات مرحلة البكالوريوس – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الزيتون الأردينة.

(2) لاحظ أنه غالبا ما يستخدم مصطلح الصراع كمرادف لمصطلح المنافسة وهذا وضع خاطئ راجع إلى أن كل من حالتى الصراع والمنافسة يحتويان على تعارض فى الأهداف غير أنه يجب أن يكون واضحا أن الفرق بين الصراع والمنافسة أنه فى حالة الصراع يتدخل أحد الأطراف للتأثير فى تصرفات الطرف الآخر أما فى حالة المنافسة فإن كل من الطرفين يسعيان إلى تحقيق الفوز دون أن يتدخل الطرف الآخر.

- **تعريف بولدنك** : بأنه "يمثل الوضع التنافسى بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما فى الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل".

- **تعريف مارج وسايمون**: فقد اكد على أن الصراع هو "عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة فى اختيار البديل الأفضل".

- **تعريف ليفيت** : فقد عرف الصراع على أنه نوع من الإحباط الذى يسير فى اتجاهين مختلفين فى الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.

- **تعريف Reitz** : حيث يعرف الصراع على أنه "انهيار أو تمزق للأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الأفراد أو الجماعات القائمة بها تواجه صعوبات فى العمل معًا".

- **تعريف ستونر وفريمان Stoner and Freeman**: حيث عرفا الصراع على أنه "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما فى انشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما".

ويلاحظ أنه لوضع تعريف أكثر دقة للصراع التنظيمى فإنه يجب مراعاة الآتى[1]:

١- التركيز على السلوك الصريح للتدخل بغرض التأثير أو إعاقة تحقيق الأهداف حيث يختلف السلوك عن الظروف المؤدية إلى حدوث الصراع.

٢- أن تكون هناك أهداف أو مصالح أو أفكار يدرك أى من الطرفين وجود تعارض بينهما.

٣- وجود تفاعل واعتماد متبادل بين الطرفين.

٤- أن الصراع عملية إدراكية وعاطفية إلى جانب كونه سلوكًا صريحًا.

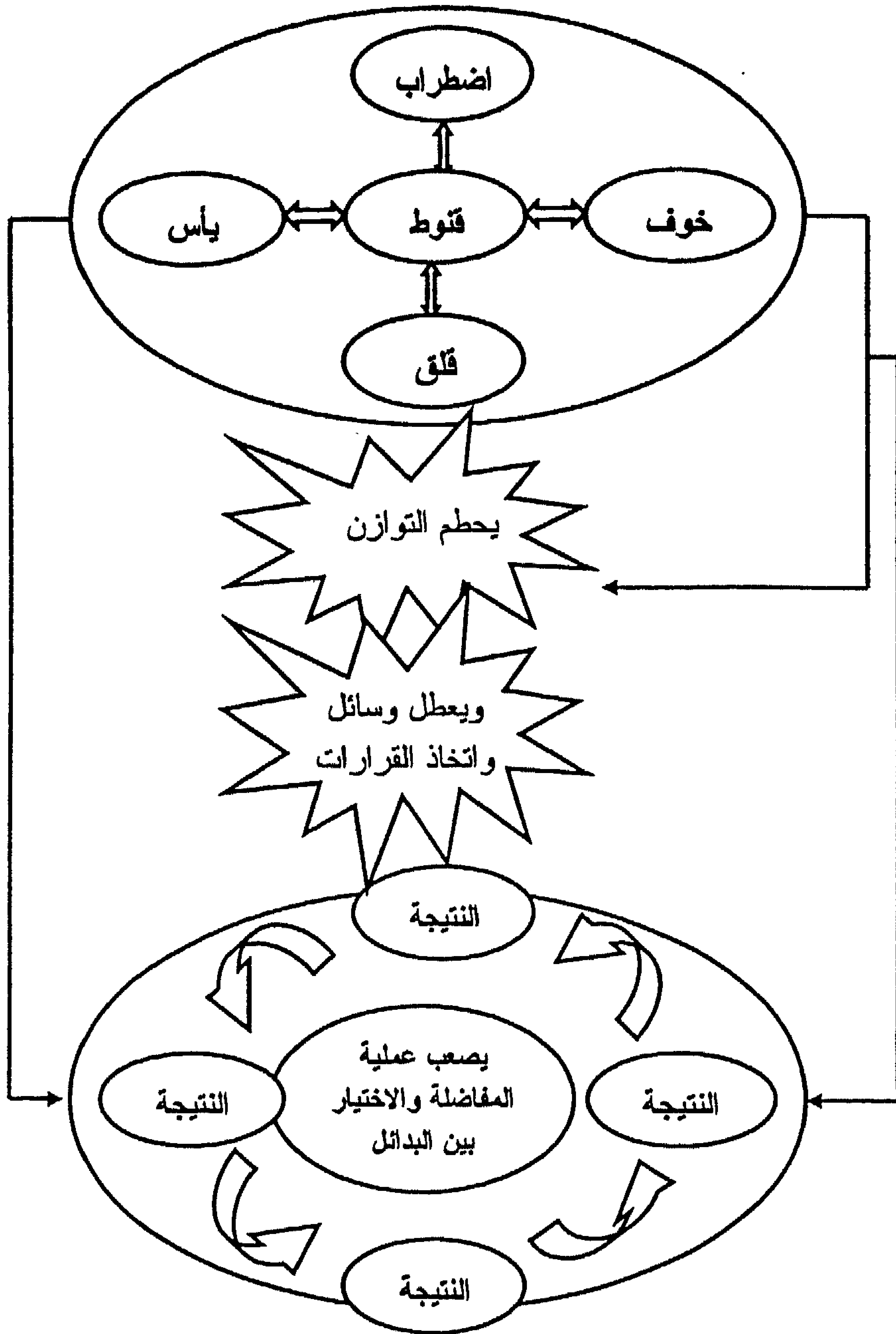
وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلى الصراع على أنه " إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل إتخاذ القرارات بشكل يؤدى إلى صعوبة المفاضلة والاختيار "[٢].

---

[1] لطفى راشد محمد – مفهوم الصراع التنظيمى – مرجع سبق ذكره ص ٨.

[2] د. محمد قاسم القريونى – السلوك التنظيمى – دارسة السلوك الإنسانى والفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية – دار وائل للطباعة والنشر – عمان ٢٠٠٢ ص ١٩٧.

مفهوم الصراع



مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمى[(١)]

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمى عبر المراحل التاريخية للفكر الإدارى وذلك على النحو التالى:

المرحلة التقليدية:

يرى رواد هذه المرحلة أن الصراع هو ناتج الاتصال الضعيف بين الأفراد فى بنيات العمل وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيقها أى أن النظرة إلى الصراع فى هذه المرحلة كانت سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبى يرتبط بالرعب والخوف والعقاب[(٢)].

---

(١) د. موسى اللوزى- التطوير التنظيمى - أساسيات ومفاهيم حديثة- دار وائل للطباعة والنشر ٢٠٠٣ ص ٧٦.

(2) Deris D. Umstot "Understanding Organization Behaviour ", 2nd Ed., (St. Paul, N.Y. Los Angles San Fransisco. West Publishing Co.,) 1988. P. 435.

وتعتمد آراء هذه المرحلة على الافتراضات التالية:

١- أن الصراع يمكن تجنبه.

٢- ينتج عن الصراع مشاكل فى الإدراك والعواطف والسلوك بين الأطراف[1].

٣- أن الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب الاختلافات الفردية بين العاملين.

٤- يسبب الصراع ردود فعل غير مناسبة بين الأطراف.

خلاصة القول

إن الصراع في هذه المرحلة يعد أمرًا غير مرغوب فيه ويجب تقليله الى أدنى حد أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

(3) J. Kelly, Organizational Behaviour, Dorsey- Irwin, Homewood III 1969 PP. 500-501.

مرحلة الفكر السلوكى:

في هذه المرحلة بدء النظر إلى الصراع على أنه ضرورة حتمية وطبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أى منظمة وتقوم آراء تلك المرحلة على الافتراضات التالية[1]:

١- أن الصراع حتمى.

٢- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.

٣- أن الصراع عنصر حيوى فى عملية التغيير بالمنظمة.

٤- أن الصراع قد يكون فى صالح المنظمة[2].

خلاصة القول

إن الصراع فى هذه المرحلة له مستوى أقل يجب أن ينمى ويحافظ عليه داخل المنظمة فإذا كان مستوى الصراع أقل من اللازم فإن ذلك سوف يقود العاملين إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحيانا قد يؤدى إلى تدمير المنظمة[3].

---

(1) د. سمير أحمد العسكرى – دور الصراع فى الإدارة – المجلة العربية للإدارة السنة السابعة – العدد الرابع ١٩٨٣ ص ٢٦.

(2) Ibid., pp. 503-505.

(3) S.P. Rpbbin "Managing Organizational Conflict" Englwood Cliffs N.Y. Prentice Hall 1974 P. 13.

النظرية التفاعلية الموقفية :

في هذه المرحلة بدء النظر إلى الجوانب السلبية والإيجابية للصراع حيث قد يكون الصراع بناءًا أو هدامًا حسب القيود والعوامل التى تؤثر فى موقف كل عملية من عمليات الصراع ومن ثم ترى هذه النظرية أن للصراع آثارًا إيجابية وأخرى سلبية[1].

النظرية الحديثة :

تعتبر هذه المرحلة أن الصراع ظاهرة طبيعية ومرغوب فيها حتى أنه فى بعض الحالات يجب تشجيع الصراع وإيجاد الحد الأدنى منه بما يضمن للجماعة حيويتها وزيادة قدرتها الابتكارية وممارستها للنقد الذاتى وتقوم تلك النظرية على الافتراضات التالية:

١- الصراعات ظاهرة مألوفة وطبيعية فى المنظمات لآن الأفراد يختلفون حول مدى سلطاتهم ومسئولياتهم.

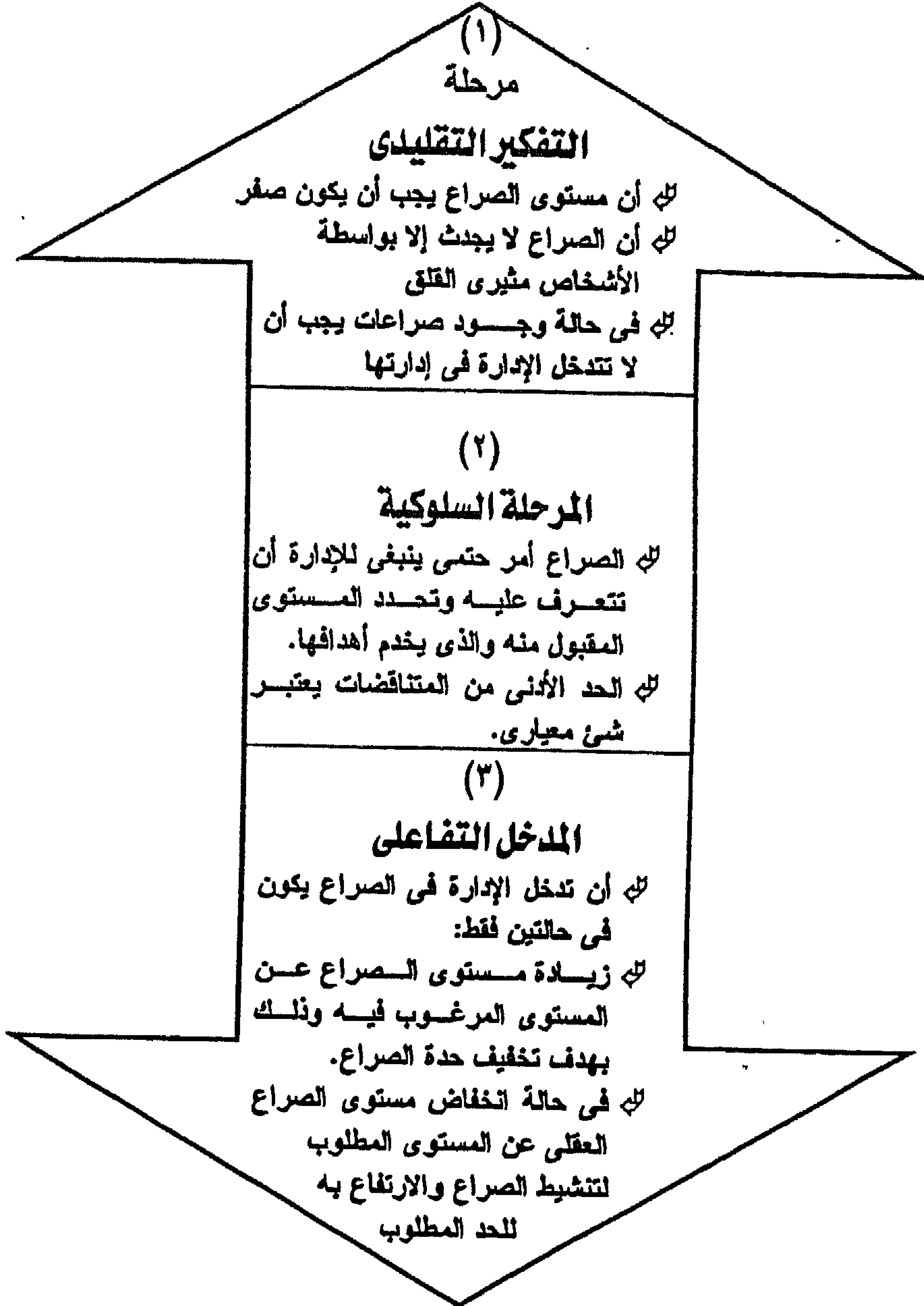
٢- إن مبدأ الحد من الصراعات يكون صحيحًا فى المنظمات التى تتعامل مع الأزمات مثل القوات المسلحة أو المنظمات التى تتسم بالعمل الرتيب مثل الشركات الصناعية ولا يعتبر هذا المبدأ حيحًا بالنسبة للمنظمات المنتجة للمعرفة والتقنية.

خلاصة القول

هناك أن الصراع لا يمثل خطرًا فى حد ذاتة وإنما يكمن الخطر فى سوء إدارية وهذا يتطلب بدوره أن تكون هناك استراتيجيات وطرق جديدة الإدارة الصراع.

[1] د. موسى اللوزى – التطوير التنظيمى – مرجع سبق ذكره ص ٧٧.

تطور مفهوم الصراع



تشخيص الصراع

ما هى القضيـــــــــــــة
محـــــــل الصـــراع ..؟

ما هى المصالح
المتنازع عليها..؟

ما هى الأسباب
الموضوعية للصراع؟

ما هو النطاق المنتظر
أن يشمله الصراع؟

ما هى درجة الإلحاح
فى علاج الصراع..؟

من هم الأشخاص
محل الصراع؟

تشخيص الصراع(1)

إن تشخيص الصراع داخل تنظيم ما مهم لأن سبب ومصدر الصراع قد لا يكون كما يبدو على السطح. وإذا تم التدخل بدون إجراء تشخيص كاف ودقيق، فهنالك احتمال أن يحاول أحد القيام بحل مشكلة خاطئة (أى حل مشكلة أخرى غير المعنية). وقد يؤدى هذا إلى ما يسميه ميتروف وفيزرينغهام بالخطأ من النوع الثالث. وقد عرفا هذا الخطأ بأنه "احتمال حل المشكلة الخطأ فى حين كان يجب حل المشكلة الصحيحة". تتضمن إدارة الصراع التنظيمى إجراء تشخيص منظم ومرتب للمشكلات وذلك للتقليل من الخطأ من النوع الثالث. ويشتمل التشخيص الشامل على قياس ما يلى:

١- حجم الصراع على مستوى الفرد والجماعة وبين الجماعات.

٢- أساليب معالجة صراع أعضاء التنظيم مع الرؤساء والمرؤوسين والنظراء.

٣- مصادر وأسباب (١) و(٢).

٤- فاعلية التنظيم والأفراد والجماعات.

---

(1) د. أفضال إبراهيم – استراتيجية لإدارة الصراع فى المنظمات الكبيرة – المجلة العربية للإدارة – العدد الأول السنة العاشرة ١٩٨٦ ص ٩٥.

ويجب أن يشتمل تحليل البيانات التشخيصية على ما يلى:

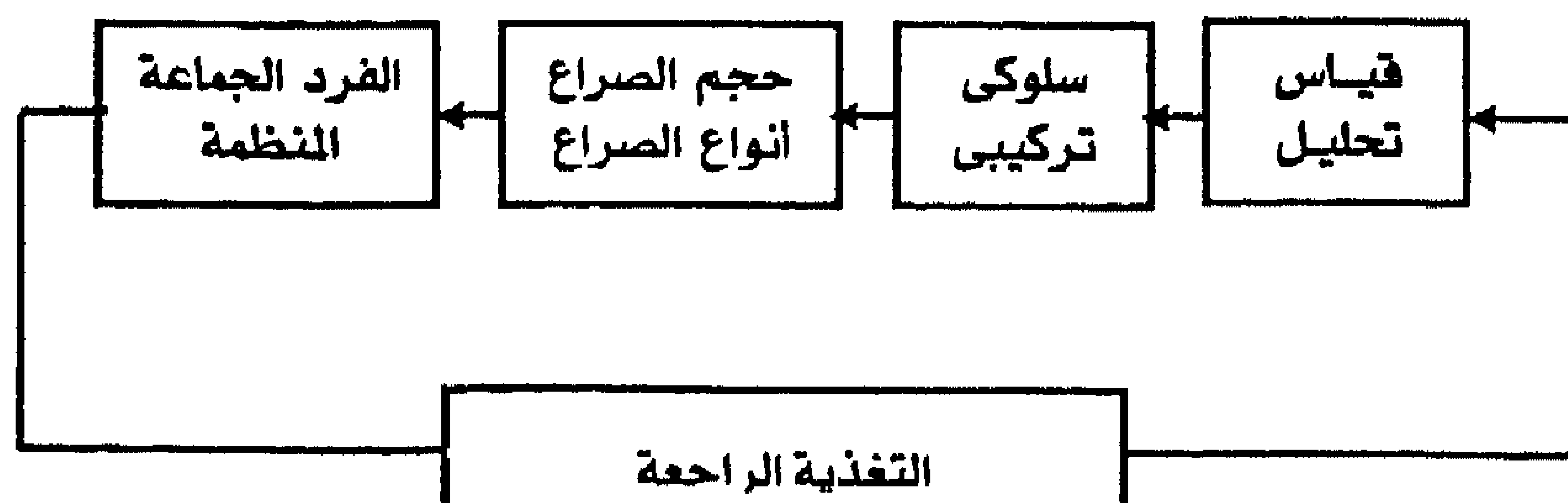
أ- حجم الصراع وأنواعه على مستوى الإدارات والوحدات والأقسام إلخ...

ب- علاقات الصراع وأنواعه ومصادره.

جـ- علاقات الصراع وأنواعه وفاعليته.

ويجب أن تبين نتائج التشخيص ما إذا كانت هنالك حاجة للتدخل ونوع التدخل المطلوب لإدارة الصراع. ويفضل أن تتم مناقشة نتائج التشخيص من قبل مجموعة من المديرين يمثلون الإدارات المختلفة والمعنيين بإدارة الصراع وبمعاونة خبير خارجى متخصص فى التدريب والبحث فى مجال الصراع. ويجب أن تمكن مناقشة النتائج المديرين من تحديد مشكلات الصراع التى ينبغى تناولها.

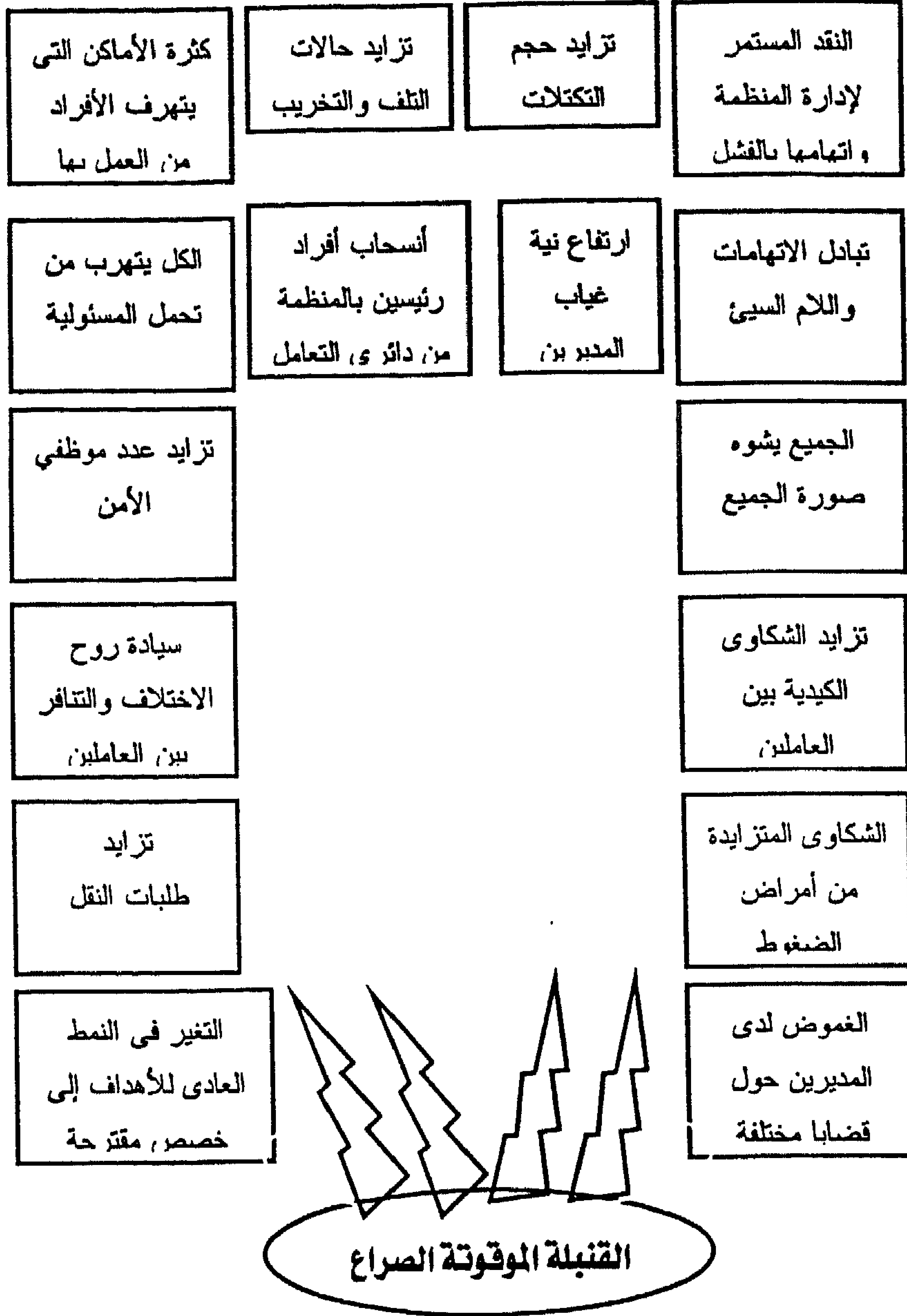
لقد عرضت المناقشة أعلاه أحد المداخل التى يمكن استخدامها لإجراء تشخيص شامل للصراع. ولا يعنى هذا أن كل منظمة تتطلب مثل ذلك التشخيص. ويقرر الممارس أو المستشار الإدارى متى يتم إجراء التشخيص وإلى أى مدى وذلك لفهم أحدى مشكلات الصراع بدقة.



وقد قام الرحيم مؤخرًا (١٩٨٣) بتصميم جهازين لقياس حجم الصراع على مستوى الأفراد والجماعات وبين الجماعات، وكذلك الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع بين الأفراد. إن بيان الرحيم للصراع التنظيمي ١- (ROC1-1) (The Rahim Organizational Conflict Inventory-1) مصمم لقياس التقرير (الإدراك) الشخصى عن الصراع الداخلى الفردى. وعن إدراكه للصراع الداخلى والصراع داخل الجماعات . ويشتمل بيان (الرحيم -٢) (ROCI-II) على ثلاثة أجهزة لقياس التقرير الشخصى عن أساليب معالجة صراع أحد أعضاء التنظيم على مستوى رؤسائه ومرؤوسيه ونظرائه. وتستخدم هذه الأجهزة أحد مقاييس ليكرت (وهو مكون من خمس نقاط) لقياس حجم الصراع فى المستويات الثلاثة ومستوى الأساليب الخمسة المذكورة آنفا لمعالجة الصراع بين الأفراد. تمثل النقاط المرتفعة أن هنالك إدراكا أكبر لحجم أحد أنواع الصراع أو استخدامًا أكثر لأحد أساليب معالجة الصراع بين الأفراد. إن صدق الاختبار — إعادة الاختبار والاتساق الداخلى وثبات التجربة للمقاييس فى هذه البيانات (inventories) وجدت بأنها ملائمة تماما (الرحيم ١٩٨٣). لقد تم استخدام البيانين ١ و ٢ (ROCI, I&II) لجمع بيانات من عينتين عشوائيتين من المديرين مكونة من ١١٨٨ و ١٢١٩ على التوالى.

ويجب أن لا تقتصر المعلومات التى يتم جمعها لأغراض التشخيص على أسلوب الاستقصاء فقط. فهناك حاجة إلى إجراء مقابلات متعمقة مع الأطراف المتصارعة للحصول على فهم أفضل لطبيعة الصراع ونوع التدخل المطلوب.

المؤشرات الدالة على قرب حدوث الصراع



عزيزي المدير المرتقب

لاحظ أن

كل موقف يتضمن صراعا يتميز بالآتى:

تفاعل بين فريقين
او اكثر

يتميـز التفاعـل باتجـاه إلى
احد التصرفات الآتية:
* الهزيمة للمعارض
* تقليل قيم المعارض
* حكيم المعارض

لكل فريق قيم
وأهداف يتمسك بها

كل موقف يتضمن
صراعا يتميز بالآتى:

عزيزي المدير المرتقب

عند مواجهة الصراع

❋ تعامل معها ببرود..

❋ تذكر أن الفرد يستطيع الحفاظ على رباطة جأشه تحت ظروف التوتر هو شخص محترم..

❋ عندما يتحول جو الصراع إلى جو عاطفى .. كن عقلانيا..

❋ كن متشككًا وعامل الأمور باللامبالاة..

❋ تأكد أنه يوجد العديد من الممثلين البارعين حولك ..

❋ أعلم أنه من السهل خداع أى شخص عندما يكون غضبان .. أو تحت تأثير رغبة قوية..

❋ كلما زاد استسلام الفرد للمشاعر كلما زادت فرصة خداعه..

عزيزي المدير المرتقب

عند معالجة الصراعات

لا تعتمد فقط على التفكير التقليدى بل الجأ دائما إلى الحلول الابتكارية..

فمثلا:

إذا طلب منك إيصال النقاط التسع بثلاث خطوط دون رفع القلم وبدون المرور على النقطة إلا مرة واحدة .. فماذا أنت فاعل؟

•	•	•
•	•	•
•	•	•

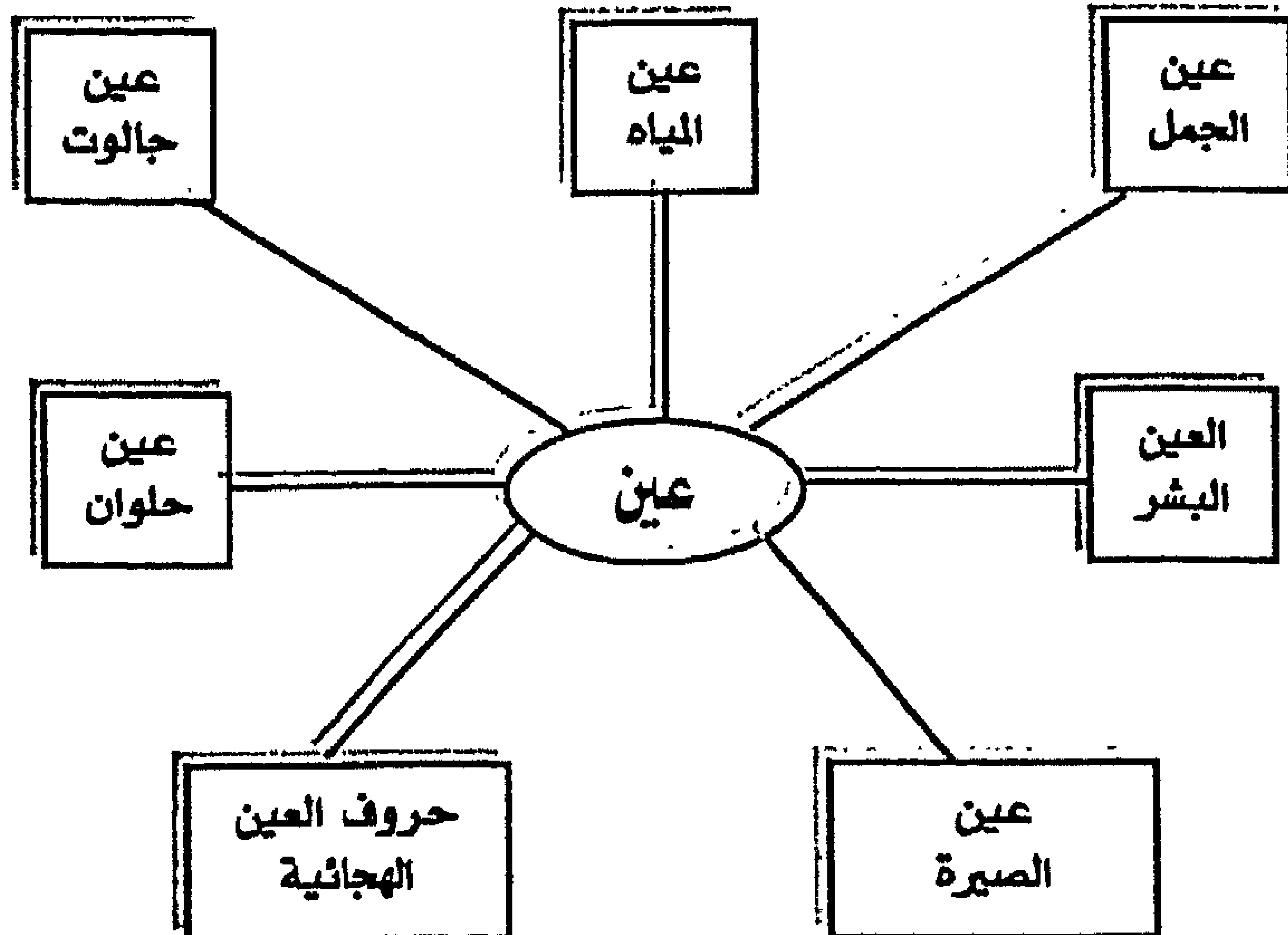
- وإذا طلب إيصال هذه النقاط التسع بخط واحد .. فماذا أنت فاعل..؟
- وإذا طلب إيصال هذه النقاط التسع بخطين .. فماذا أنت فاعل..؟
- فكر .. بطريق ابتكارية وابتعد عن التقليدية فى التفكير ..
- وتأكد أن أساس حل الصراع هو التحديد الدقيق لأسبابه..

عزيزي المدير المرتقب

عند معالجة الصراعات

لا تعتمد فقط على ما تسمعه من كلمات
فالكلمة يكون لها في الغالب أكثر من معنى

فمثلا: ..... كلمة:



عزيزي المدير المرتقب

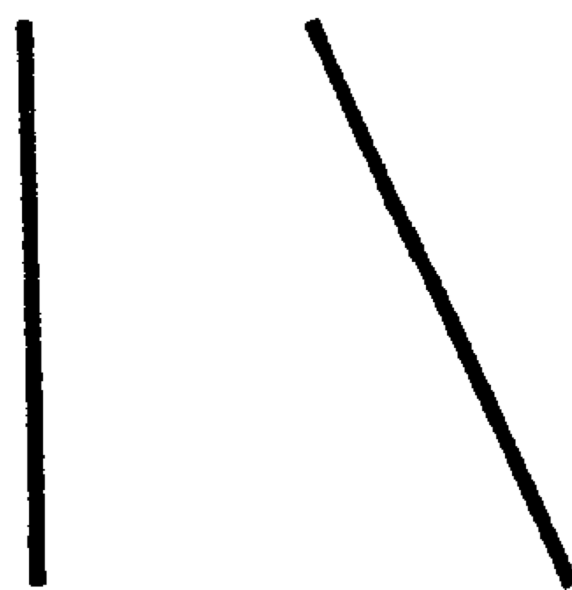
عند معالجة الصراعات

لا تعتمد فقط على ما تراه فقط بالعين المجردة....

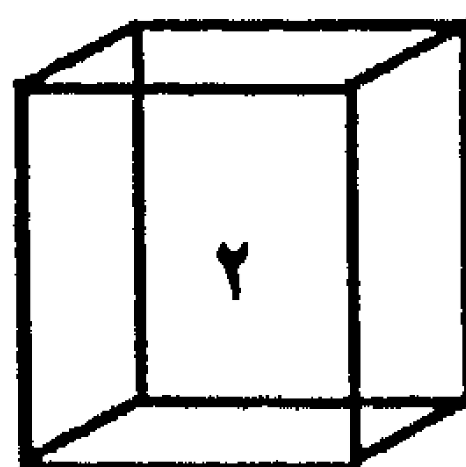
فالعين عادة ما تنخدع بالمظاهر ....

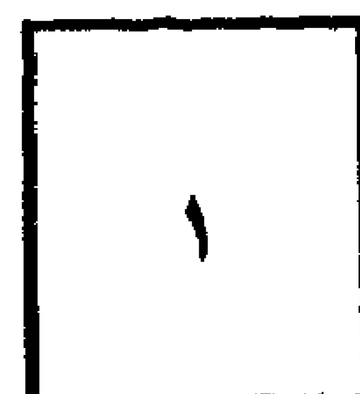
فمثلا:

أيهما أطول ..؟



أيهما أكبر ..؟





- ماذا ترى فى هذه الصورة ..... ؟

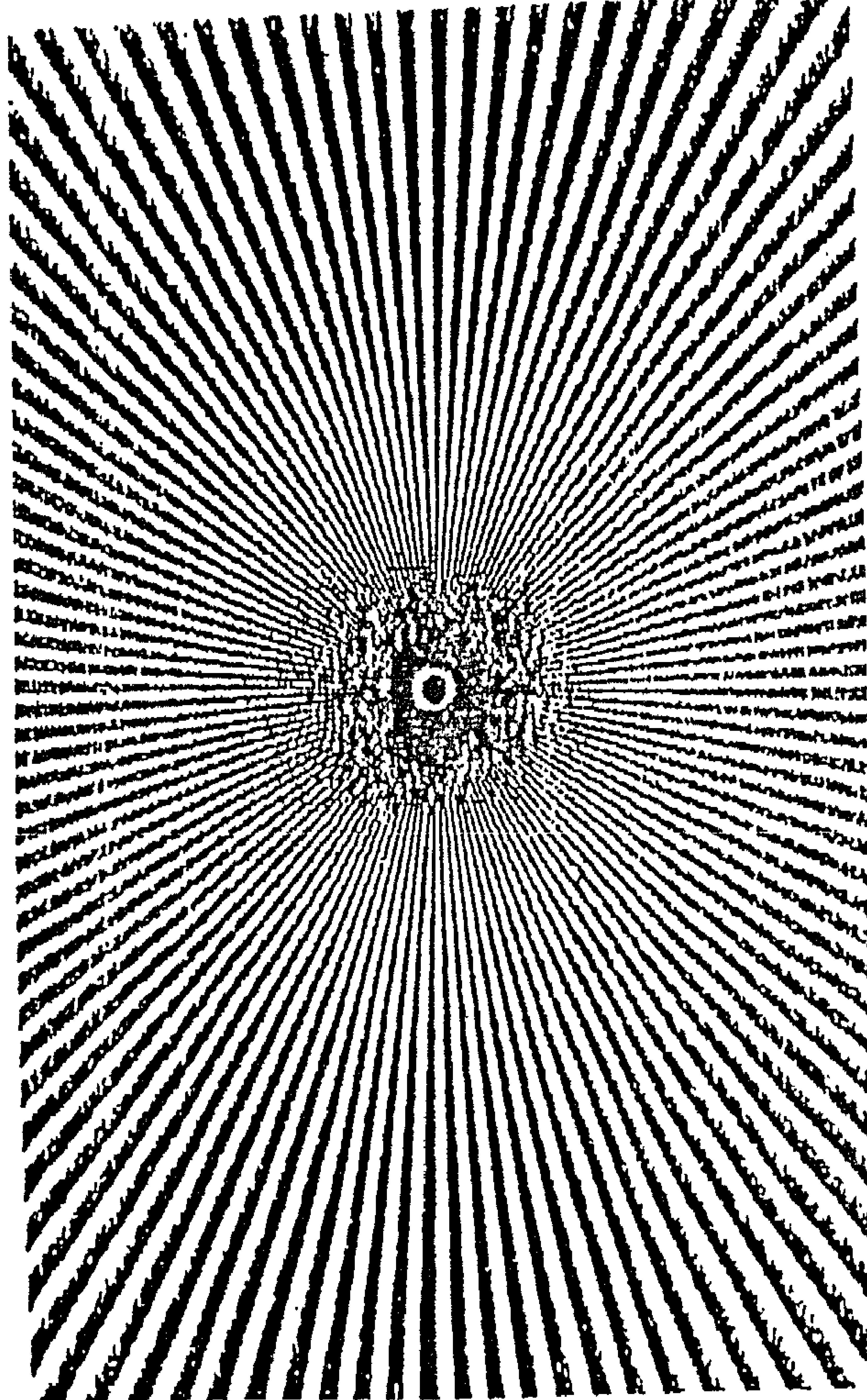
Before Marriage

قبل الزواج

بعد الزواج

After Marriage

ماذا فى هذه الصورة.. ؟



إذا نظرت فى مركز الصورة تبدو الخطوط متحركة بشكل مثير.

عزيزي المدير المرتقب

في مواقف الصراعات

استخدم عشرة (لا) ....!!؟

أن الكثير من أسباب الفشل فى مواجهة الصراعات يرجع إلى الاستجابة الخاطئة لمشاعر الآخرين .. فى الصراعات يوجد الخوف والفوضى .. والقلق .. والتحيز .. والشك .. والسلوك أثناء الصراعات يكون غير منطقى .. فيمكن أن يحدث أثنائها اعتداءات لفظًا وعملاً .. ولكى تتعامل مع هذه المواقف استخدم عشرة (لا)..

١- لا تقاطع أحد أثناء الحديث.

٢- لا تظهر أنك استغربت الأمر.

٣- لا تجادل.

٤- لا تلم أو تنتقد أحد.

٥- لا تصدر حكمًا.

٦- لا تكن عاطفيًا أو انفعاليا.

٧- لا تتحدث كثيرًا .

٨- لا تسأل أو تشك فى الأمر.

٩- لا تتناول الأمور بمنطقية.

١٠- لا تتحدث حينما يتوقف الآخرون.

عزيزي المدير المرتقب

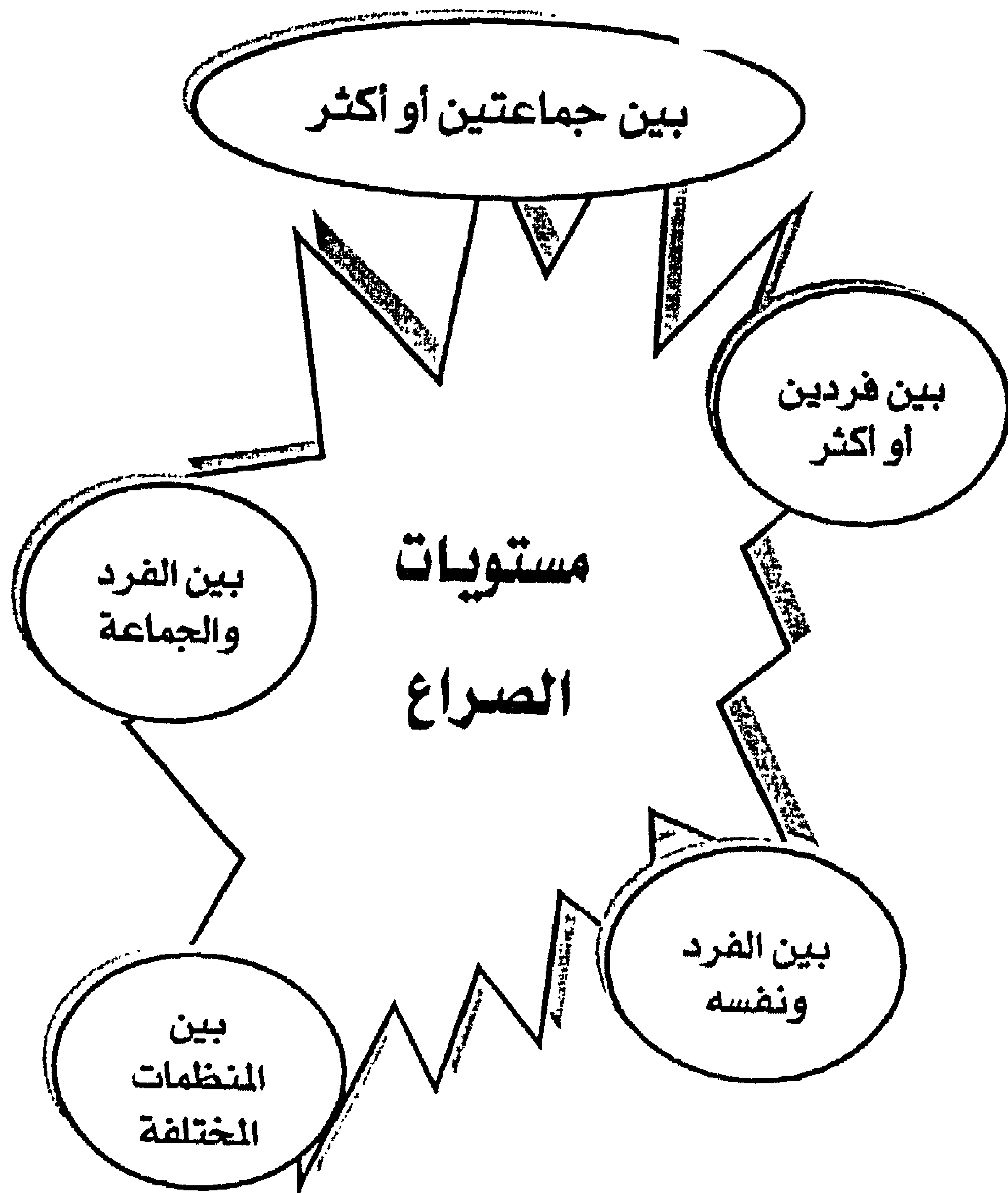
انتـــبه

كلما زادت درجة الاشتراك التي تسمح بها الأشكال المختلفة من التفاعل الاجتماعي كلما ساهم ذلك في تخفيف حدة الصـراع..

(+)

- المحادثة الشخصية.
- المناقشة الجماعية.
- اجتماع غير رسمى.
- التليفون.
- اجتماع رسمى.
- السينما.
- التليفزيون
- الراديو
- البرق
- الخطابات الشخصية
- الخطابات الرسمية.
- الصحف
- الملصقات
- المجلات
- الكتب

(-)


بين جماعتين أو أكثر
بين فردين
او اكثر
مستويات
الصراع
بين الفرد
والجماعة
بين الفرد
ونفسه
بين
المنظمات
المختلفة

مستويات الصراع

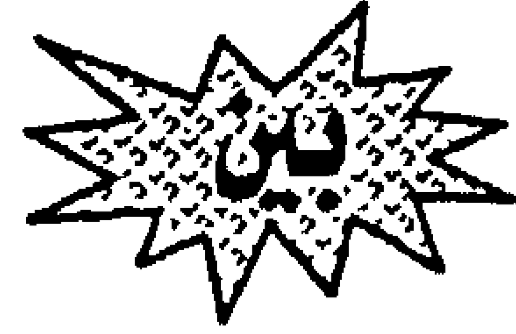
يحدث الصراع بين أطراف مختلفة فيوجه كل طرف طاقته لهدم وإيذاء الطرف الآخر بشكل عدائى .. وغالبًا ما يكون ذلك بطرق غير مشروعه ..

وللصراع مستويات مختلفة على النحو التالى:

أولاً : الصراع على المستوى الفردى

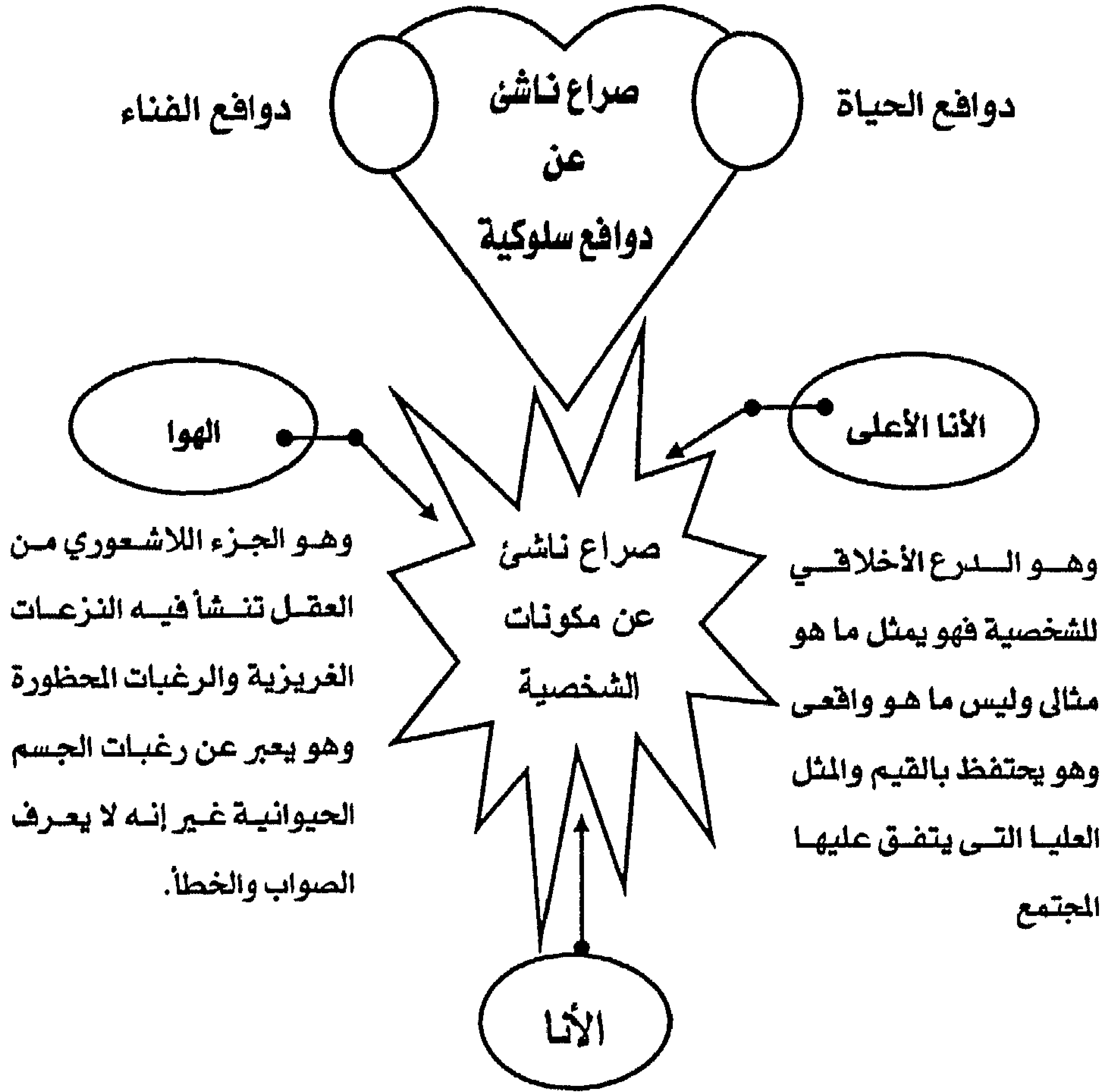
الحياة سلسلة من مواقف الصراع .... تؤثر جميعها فى بناء الشخصية..

فالصراع قائم



الهو والأنا الأعلى .. فالأول يمثل الوراثة والثانى يمثل التأثيرات الاجتماعية أما الأنا فهو يمثل الحاضر وهو العنصر المسالم وسط هذا الصراع .. وعليه وحده يقع عبء التوافيق بين احتياجات الهو "اللذة" والأنا الأعلى "التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة" وإذا لم ينجح الأنا فى هذا التوفيق فإن الشخص يصاب بالاضطرابات النفسية..

سلسلة داخلية من الصراعات



وهو الجزء المنظم من الهوا وهـو يـتحكم فـى الهوا ويسيطر على منافذ السلوك ويقـر رأى الغرائز التى سوف تشبع والكيفية التى يـتم بها هذا الإشباع

وضع أهداف
معقولة للهوا
وتحديد
الخطوات اللازمة
للإشباع

اختيار
السلوك المناسب
من الأنا الأعلى
واستعماله

يتم تدعيم قدرة
الأنا على الحد من
الصراع بين الهوا ..
والأنا الأعلى من
خلال طرق منها

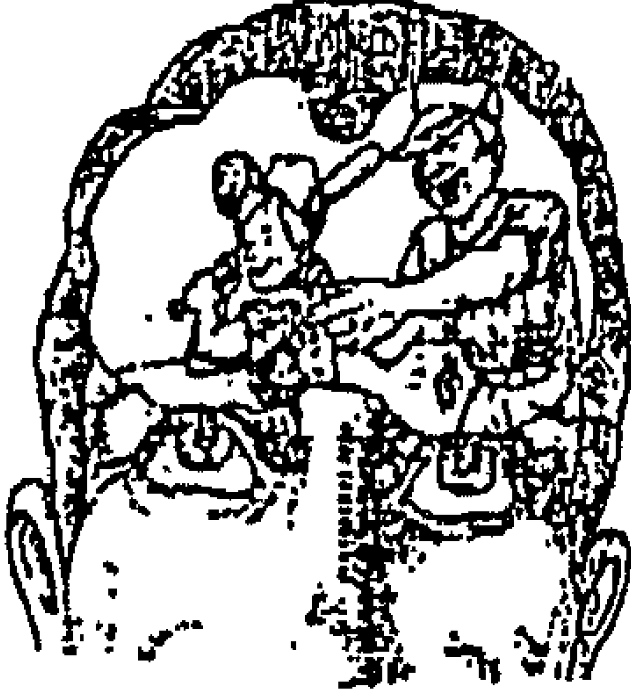
إظهار
الحماية لهوا حينما
شعر انها مهددة

اختيار
السلوك المناسب
من الهوا واستعمال

تعلم
طرق جديدة
للتفكير والسلوك

أولا

ينجو أحد من هذه الصراعات والتى قد تكون داخلية .. أى صدام بين رغبتين متضادتين كالرغبة فى الجنس والاحتفاظ بالمكانة الاجتماعية.



دور الطفل

وقد

يكون الصراع صداما بين دوافع وعوامل خارجية إلى الأمن والتهديد بالطرد من العمل أو التضارب بين دوافع السيطرة أو العدوان ونبذ المجتمع والمتمثل فى الوقوع تحت طائلة القانون ..

دور الحبيب

أما عن أكثر الأسباب شيوعا لحدوث هذا الصراع فهى :

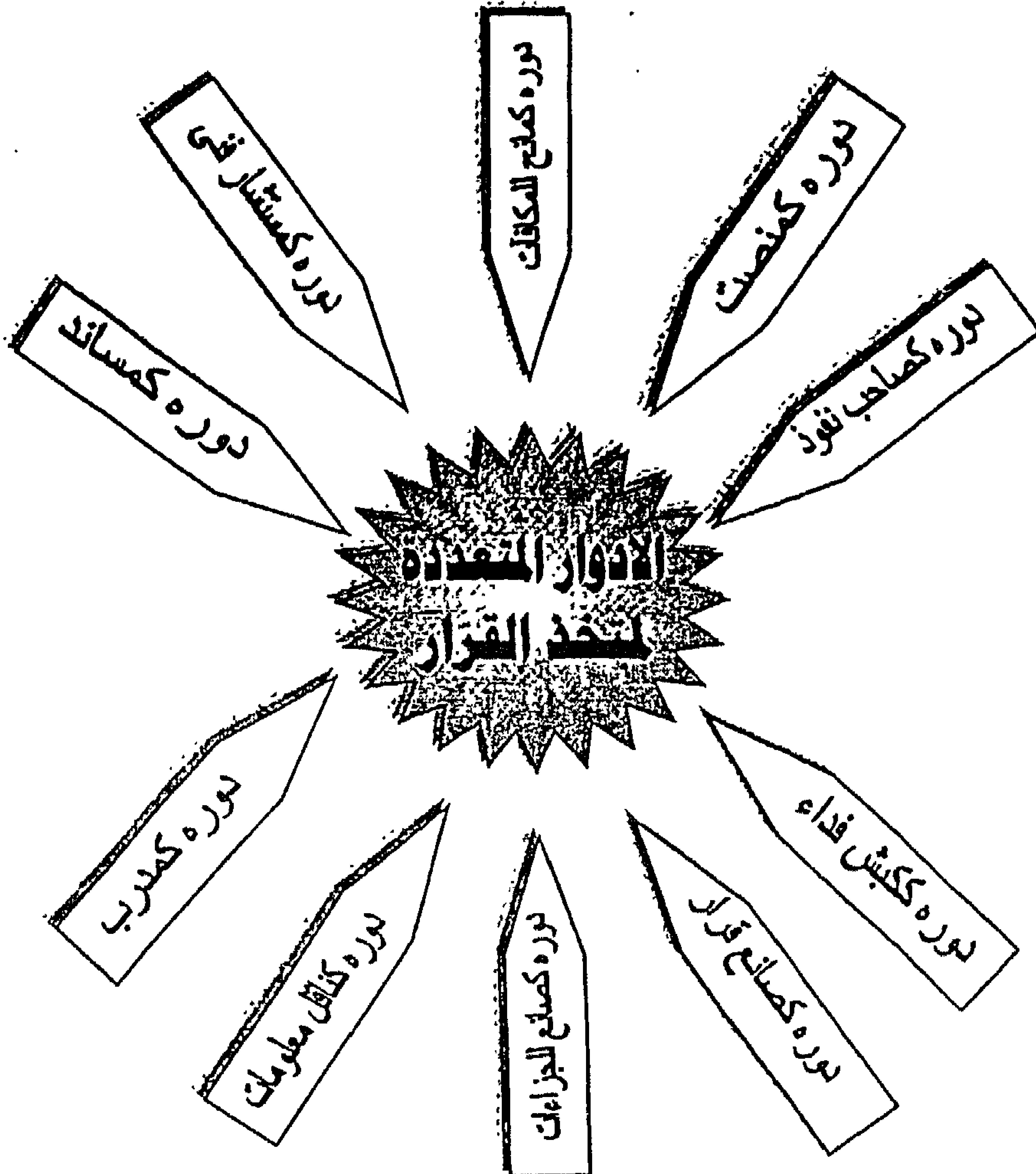
(١) صراع الدور :

وهو الصراع الناتج عن الفرق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يتم أدائه فعلا ومن أمثلة ذلك:

دور المدافع

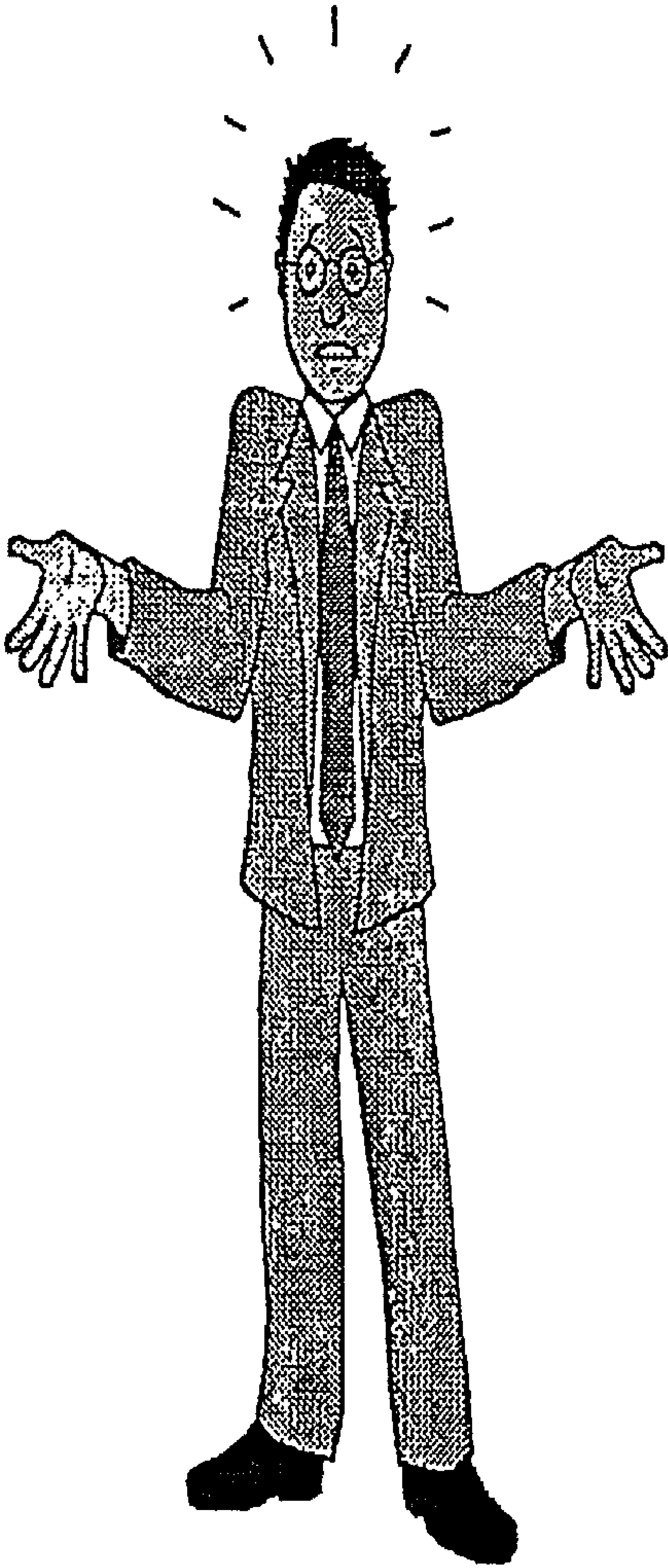
أ) الصراع بين أكثر من دور:

وهنا يحدث الصراع نتيجة التعارض بين دورين أو أكثر كلاهما مطلوب مثل الصراع الذى تشعر به الأم عند رعايتها لأطفالها وتدبير شئون المنزل اليومية..



ب) الصراع الانتقال من دور لآخر :

ويحدث هذا الصراع كنتيجة للخوف من المجهول وذلك مثلا يحدث عند الانتقال من حياة العزوبية إلى الحياة الزوجية أو الانتقال من طبقة اجتماعية معينة إلى أخرى كنتيجة لفقد الوظيفة أو خسارة مالية..



ج) الصراع الناتج عن تعارض الدور :

ويحدث ذلك عندما يطلب من الفرد القيام بدورين متعارضين فى آن واحد مثل اضطرار الأب الطبيب إلى إجراء عملية بتر لساق ابنه .. أو اضطرار ضابط المباحث للقبض على شقيقه المجرم..

د) الصراع الناتج عن غموض الدور :

قد يؤدى عدم إدراك الفرد لما هو مطلوب منه من واجبات إلى حدوث صراع داخله بسبب خوفه من المساءلة أو العقاب أو عدم الحصول على الحوافز المرتبطة بأداء الدور المطلوب .. كما يؤدى ذلك إلى التناقضات مع زملاء العمل بدلا من أن يتعاونوا معه ..

عزيزي المدير المرتقب

للتخفيف من حدة

الصـراع النـاتج عن غموض الدور

تعرف على

- الاتجاهات والسلوكيات التي يرغبها الرئيس والزملاء والمرؤوسون.
- الأنشطة المطلوبة وكيفية التعامل مع الآخرين.
- النتائج المترتبة على القيام أو عدم القيام بالعمل.
- نوعية السلوك المؤدى للحصول على المكافأة أو الجزاء.
- المعايير المستخدمة فى تقييم اى فرد

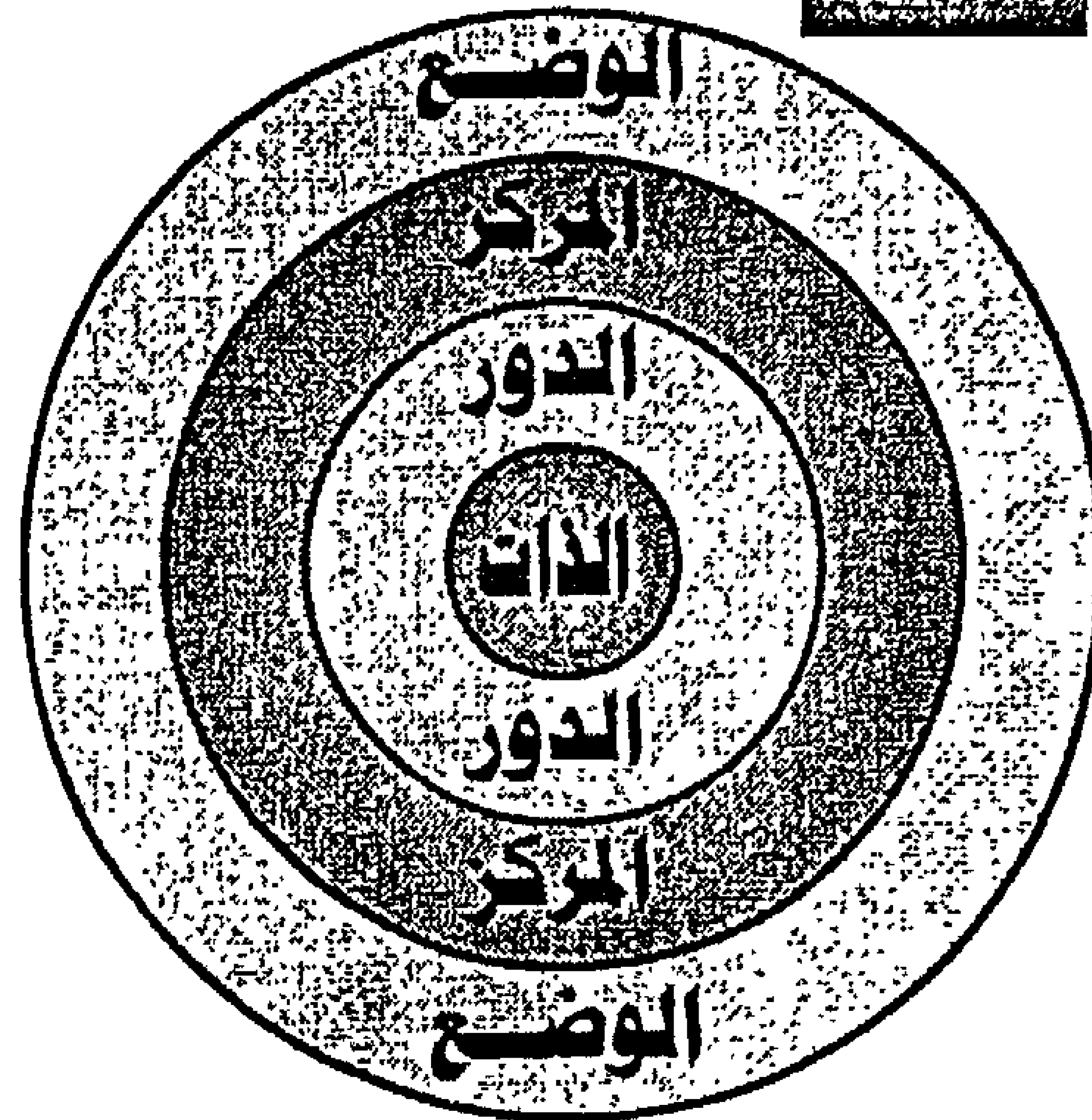
الذات
هى خبرة الفرد نحو نفسه ..

الوضع
هو الأفعال المتوقعة من الأشخاص القائمين بأدوار معينة

المركز
يشتمل على مجموعة الحقوق والواجبات ويرتبط بالأدوار وليس بالأشخاص وهو يمثل الوضع الذى يشغله الفرد فى المجتمع

الدور
هو الافعال التى يقوم بها الفرد ليؤكد احتلاله للمركز ويرتبط ارتباطا وثيقا بنمو الذات

اى ان



اذن ..

الذات ما عليه الشخص ..

والدور هو ما يفعله الشخص ..

والمركز هو تنظيم للصفات ..

والصفات يتم استنتاجها من الأفعال..

والأفعال يتم توقعها فتعطى ما يعرف بالوضع ..

الخال
الأب
العم
القائد
الابن
الزوج
الجار
الأخ
الجد
الطفل
الناصح
الطالب
المدرب
عضو الحزب
ابن العم
الطبيب
المدرس
مشترى
ابن الخال
بائع
الناقد
وكيل النيابة
المرتب
اللاعب
الشاهد
الزميل
العابد
السائق
المرؤس
المريض
العاشق
المهندس
التابع
العامل
الشرير
الضعيف
المالك
الصديق
القوى
عضو النادى
الطبيب الوديع
المتاجر
عضو النقابة
صاحب رأس المال
المحاسب
جندى المرور

شجرة الأدوار

عزيزي المدير المرتقب

هل تتناسب وظيفتك

مع تصورك لذاتك .... ؟

هيا بنا

إلى الاستبيان التالي .. للتعرف على الإجابة ..

استبيان تطابق خصائص الفرد مع تصور الفرد لذاته

م	العبارة	√	×
١	أن الثقة المتبادلة بينى وبين المشرف تجعلنى أكثر حرية فى التصرف مع المشاكل التى تواجهنى أثناء العمل.		
٢	اتضايق من المشرف لأنه يظهرنى دائما أمام الآخرين "بأنني عبد المأمور"		
٣	يعجبنى إلى حد ما أن المشرف يعمل معى يدا بيد		
٤	يحاول المشرف تلقينى كافة تفاصيل العمل الدقيقة مما يعوق انطلاقى نحو تقديم أفكار جديدة فى العمل		
٥	أن الاتجاه النسبى للمشرف نحو تفويض السلطة يتيح لى فرصة التعلم والاعتماد على النفس.		
٦	"ما جعل الله لرجل من قلبين فى جوفه" هل أوافق المشرف على سياسته وأنا أريد شيئا آخر..؟		
٧	اعتقد أن المشرف جدير بثقتى لأنه يقف بجانبى ويدافع عنى.		

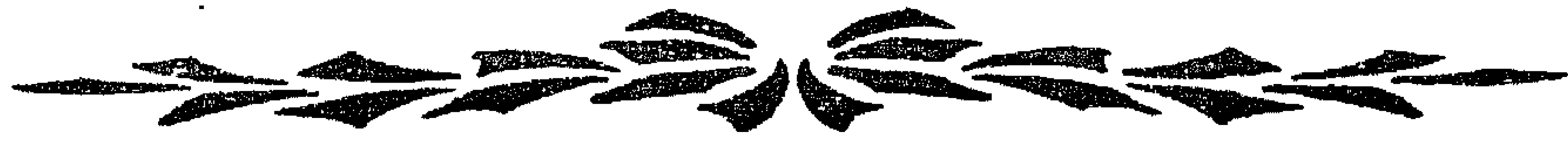
×	√	العبارة	م
		دائما يضع المشرف بينى وبينه حواجز كثيرة وهذا يجعلنى أتردد فى طلب مشورته أثناء العمل.	٨
		لا أرغب فى تغيير المشرف لأننى اشعر معه باستقلاليتى فى العمل.	٩
		أن إجمالى المكافآت التى اتقاضاها عن عملى لا تجعلنى أشعر بالأمان أمام متطلبات الحياة.	١٠
		أن إجمالى ما أحصل عليه من عوائد مادية نظير عمل يغنينى عن التفكير فى السفر للخارج أو الإعارة.	١١
		أن قيمة العمل الذى أبذله أعلى بكثير من الأجر الذى أحصل عليه.	١٢
		"إنه لشىء رائع" أننى اشعر بكيانى واحقق ذاتى فى العمل.	١٣
		أن احترام الآخرين لى فى العمل يعوضنى عن انخفاض العائد المادى.	١٤
		لم اتوقع أن يكون عملى بهذا السوء من ناحية الأجر والمكانة	١٥

م	العبارة	√	×
١٦	أن الزيادة المستمرة فى المكافآت التى أحصل عليها جعلتنى لا أهتم بالوظيفة البديلة الأخرى.		
١٧	أشعر بالزهو والفخر لأن معظم الزملاء يلجأون إلى عند حاجتهم للمشورة الفنية فى العمل.		
١٨	مهما زادت مصروفاتى فإن دخلى من الوظيفة يعوضنى عنها بدرجة كافية.		
١٩	أبذل قصارى جهدى فى العمل للحصول على أية ترقية ترفع قدرى بين الزملاء.		
٢٠	يرجع عدم رضائى فى العمل إلى انخفاض أجرى ومكانتى بين الزملاء.		
٢١	أن العائد المادى الذى أحصل عليه من وظيفتى يوفر لى ضروريات الحياة بصعوبة.		
٢٢	أننى أبحث جاهدًا عن وظيفة أخرى تكون أكثر أجرًا وتتفق مع قدراتى وطموحاتى.		
٢٣	أننى أحصل على عائد مادى أكبر مما يحصل عليه زملائى فى الوظائف المماثلة خارج الشركة.		

×	√	العبارة	م
		أننى أحصل على عائد مادى أكبر مما يحصل عليه زملائى داخل المنظمة ولهم نفس الخبرات والمؤهلات.	٢٤
		أننى أحاول زيادة دخلى بالبحث عن عمل إضافى يحقق لى الحياة الكريمة.	٢٥
		أشارك مع رئيسى فى تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بوظيفتى.	٢٦
		يترك لى الرئيس – بقدر الإمكان – حرية أداء عملى وذلك بالطريقة التى تروق لى.	٢٧
		يقوم الرئيس بتغيير مهام عملى دون أخذ رأى.	٢٨
		يطلب منى الرئيس المشاركة فى وضع إقتراحات وحلول للمشاكل الأساسية فى العمل فقط.	٢٩
		غالبا ما أطلب لدراسة مشاكل العمل مع الرئيس ولكنى أطالب بمزيد من المشاركة والتجارب.	٣٠
		أن عدد المرات التى أدعى فيها للمشاركة فى تخطيط العمل قليلة.	٣١

×	√	العبارة	م
		يحصل الرئيس على موافقتى على كافة تفاصيل العمل وذلك قبل الشروع فى تنفيذها.	٣٢
		يمكننى تأكيد أن عملية مشاركتى فى اتخاذ القرارات هى مجرد شعارات فقط.	٣٣
		أن الآراء والمقترحات التى أقدمها لحل مشاكل العمل لا تؤخذ بجدية واهتمام من الرؤساء.	٣٤
		أننى أجد صعوبة بالغة فى مقابلة الرؤساء والتحدث معهم بصراحة فى أمور العمل الهامة.	٣٥
		أناشد رئيسى فى العمل أن يجعل مشاركتى فى تخطيط العمل بصفة دورية منتظمة.	٣٦
		اعتقد أن ما تعلمته خلال سنوات الدراسة أعلى بكثير من متطلبات عملى الحالى.	٣٧
		أن تعثرى – أو عدم توفيقى – فى التعليم جعلنى أرضى عن طيب خاطر بوظيفتى الحالية	٣٨
		يجب أن استكمل تعليمى أثناء عملى وذلك حتى يمكننى التعامل مع وظيفتى بشكل أفضل.	٣٩

×	√	العبارة	م
		هناك مسائل معقدة كثيرة فى عملى كنت أتمنى أن يصل مستوى تعليمى إلى حلها.	٤٠
		اعتقد أن الخبرات التى أداوم على اكتسابها فى عملى تجعلنى أفكر بجدية فى الانتقال إلى وظيفى أخرى.	٤١
		من واقع معاناتى الشخصية مع الصعوبات الوظيفية انصح أى فرد أن يؤهل نفسه تماما قبل تسكينه على أية وظيفة.	٤٢
		اتمنى أن انتقل إلى عمل آخر يكون أكثر استغلالا لقدراتي.	٤٣
		اعتقد أن مؤهلاتى العلمية هى "جواز المرور" إلى وظيفة أفضل.	٤٤
		ينصحنى الزملاء بضرورة رفع مستوى قدراتى وذلك حتى تتلاءم مع المستوى التعليمى الذى تتطلبه الوظيفة.	٤٥
		تعتبر وظيفتى الحالية مؤقتة لأنها لم تستغل إمكانياتى العلمية والعملية بالكامل.	٤٦
		أننى أحتاج إلى دورة تدريبية حتى أتمكن من الإلمام بكل تفاصيل الوظيفة.	٤٧



×	√	العبارة	م
		أود أن انتقل إلى وظيفة أخرى تستحق قدراتى على التجديد والابتكار.	٤٨
		أشعر بالرضا عن الزيادات التى طرأت على دخل لأنها طفرة لم تحدث من قبل.	٤٩
		أن الزيادة الحالية فى دخلى لا تصل إلى نصف الزيادة التى كنت أحصل عليها من قبل.	٥٠
		أشعر بعد الارتياح لأن دخلى من الوظيفة ينخفض تدريجيا بالمقارنة بالماضى.	٥١
		اعتبر وظيفتى الحالية فرصة ذهبية لأنها تعوضنى عن انخفاض أجرى سنوات طويلة	٥٢
		أفكر فى ترك العمل لأنها ليست المرة الأولى التى ينخفض فيها مرتبى وذلك على خلاف العادة.	٥٣
		اعتقد أننى لن استمر فى علمى الحالى لأن حالة التقشف التى تمر بها المنظمة انعكست بشكل واضح على مرتبى.	٥٤

×	√	العبارة	م
		لقد حققت لى وظيفتى الحالية زيادة معقولة فى دخلى لم أحصل عليها من قبل.	٥٥
		أن الزيادات المستمرة فى مرتبى جعلت وظيفتى هى المحطة الأخيرة للاستقرار.	٥٦
		أشعر الآن بالارتياح عن دخلى الحالى أكثر من السنوات الماضية.	٥٧
		أن الزيادة الأخيرة فى دخلى من وظيفتى الحالية لم تكن بالزيادة المعقولة التى كنت أتوقعها.	٥٨
		لقد ذهب الماضى بغير رجعة .. فاليوم أشعر بقيمتى ومكانتى الحقيقية فى المنظمة.	٥٩
		كنت أحظى بتقدير رؤسائى لفترة طويلة .. واشعر اليوم بتغير واضح فى معاملتهم لى.	٦٠
		لقد حصلت على أكثر من ترقية فى عملى .. وذلك على غير العادة.	٦١
		أتمنى أن يعود الزمن إلى الوراء يوم أن كان جميع الزملاء يعملون لى ألف حساب.	٦٢

×	√	العبارة	م
		تضعنى وظيفتى الحالية فى مكانة عالية لم أصل إليها من قبل.	٦٣
		لقد تم سلب بعض سلطاتى فجأة .. فتقلص دورى الوظيفى فى عملى – الآن – عن الماضى.	٦٤
		لم اتوقع ان تتأخر ترقياتى فى العمل إلى هذا الحد.	٦٥
		بعد فترة طويلة من المعاناة مع الوظيفة بدأت الآن احقق ذاتى بدرجة ملحوظة فى العمل.	٦٦
		لم اتوقع ان تزداد وظيفتى سوءا إلى هذا الحد حتى اصبحت وكأنها المنفى بالنسبة لى.	٦٧

المفتاح الأساسي لتقدير درجات الاستبيان

م	الوزن	م	الوزن	م	الوزن
١	١٠,١	٢٤	٨,٥	٤٧	٦,١
٢	١,٥	٢٥	٤,٣	٤٨	١,٧
٣	٧,٦	٢٦	١٠,٣	٤٩	١٠,٢
٤	٢,٦	٢٧	٨,٤	٥٠	٤,٨
٥	٧,٦	٢٨	٢,٣	٥١	٣,٣
٦	٢,٣	٢٩	٧,٥	٥٢	٩,٥
٧	٨,٦	٣٠	٦,٧	٥٣	٢,٢
٨	٣,٥	٣١	٤,٤	٥٤	١,٧
٩	٩,٤	٣٢	٩,٥	٥٥	٧,٤
١٠	١,٧	٣٣	٤,١	٥٦	١٠,٣
١١	١٠,٣	٣٤	٢,٥	٥٧	٨,٤
١٢	٣,٦	٣٥	٢,٥	٥٨	٥,٨
١٣	٩,٢	٣٦	٥,٣	٥٩	١٠,٢
١٤	٨,٣	٣٧	١,٦	٦٠	٢,٥
١٥	١,٨	٣٨	٨,٤	٦١	٨,٧
١٦	٩,١	٣٩	٧,٥	٦٢	١,٨
١٧	٨,٤	٤٠	٧,٣	٦٣	١٠,٠
١٨	٨,٥	٤١	٣,٥	٦٤	٣,٣
١٩	٤,٧	٤٢	٦,٤	٦٥	٢,٥
٢٠	٢,٢	٤٣	١,٦	٦٦	٨,٥
٢١	٢,٣	٤٤	١,٥	٦٧	١,٥
٢٢	٣,٢	٤٥	٦,٤		
٢٣	٩,١	٤٦	١,٥		

وبعد

أن تعرفت عزيزى المدير المرتقب على مدى مطابقة وظيفتك لتصوراتك عنها..

فهل

تتطابق وظيفتك مع الأدوار الأخرى التى تؤديها..؟

تعالى معنا إلى الاستبيان التالى للتعرف على الإجابة..

استبيان تطابق الوظيفة مع الأدوار الأخرى للفرد

م	العبارة	√	×
١	أن عدم مرونة نظام المناوبة في العمل جعلني مقصرا في أداء واجباتي الاجتماعية نحو الأسرة والأصدقاء.		
٢	لا أجد صعوبة في التوفيق بين مواعيد عملي ومواعيد ارتباطي الاجتماعية الأخرى مثل (الواجبات العائلية – زيارة الأصدقاء .. الخ).		
٣	أن التوفيق بين مواعيد عملي وارتباطاتي الاجتماعية الأخرى تحتاج إلى أن اقسم نفسي إلى قسمين.		
٤	من حين إلى آخر يتم استدعائى إلى العمل يوم العطلة الأسبوعية فتضيع فرصة الاستمتاع بها مع أسرتى..		
٥	يساعدنى ثبات وانتظام مواعيد العمل على التكيف مع الظروف الأخرى خارج العمل.		
٦	أن عملى فى الفترة الصباحية فقط يتيح لى فرصة القيام ببعض الزيارات الاجتماعية فى المساء.		

م	العبارة	√	×
٧	يضايقنى التأخير فى موعد الانصراف من العمل لأنه يعطلنى عن اللحاق بموعد الغذاء مع أسرتى.		
٨	أن التوفيق بين مواعيد عملى وارتباطاتى الأخرى مسألة تحتاج إلى كمبيوتر.		
٩	يستغرق العمل معظم وقتى فلا أجد الوقت الكافى للقيام بالواجب الاجتماعى فى محيط الأسرة.		
١٠	تشعر أسرتى بالضيق لأننى انجز بعض الأعمال فى البيت عندما لا يتسع وقت العمل لذلك.		
١١	لا استطيع التركيز أثناء العمل لأن العدد الكبير من الزملاء يجعل العمل مثل فوضى المرور.		
١٢	أن قلة عدد زملائى فى العمل أتاح لى فرصة الإنجاز المتميز فى العمل.		
١٣	أن كثرة عدد زملائى فى العمل جعل المناخ العام مملوءا بالصراعات والاتهامات المتبادلة.		
١٤	أن كثرة عدد أفراد القسم الذى أعمل به يوفر جوا ملائما للشائعات المغرضة بين الزملاء.		

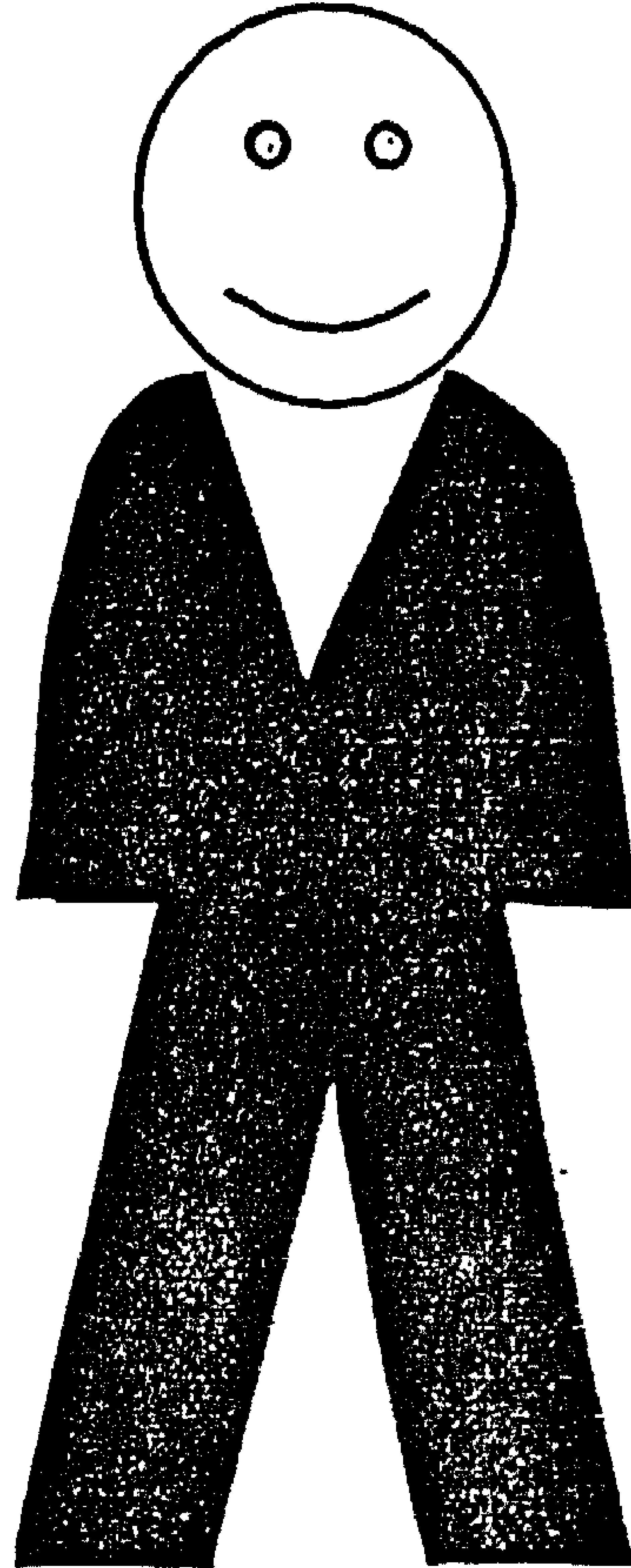
×	√	العبارة	م
		أن قلة عدد زملائى فى العمل جعلنى أتعامل مع الجميع وكأننا أسرة واحدة.	١٥
		أن المثل القائل : "العدد فى الليمون" ينطبق على القسم الذى أعمل به مما جعلنى أعمل فى جو مشحون بالصراعات.	١٦
		أن صغر حجم جماعة العمل قد وفر لى فرصة كبيرة للتعلم واكتساب الخبرات.	١٧
		لقد تأخرت عن الترقية بضع سنوات بسبب التكدس فى عدد أفراد القسم (طابور الترقية).	١٨
		أن كثرة عدد العاملين معى جعل كل فرد لا يهمه إلا مصلحته الشخصية ولو على حساب مصلحة الآخرين.	١٩
		يحتاج القسم الذى أعمل به إلى تخفيض عدد العاملين به حتى تزيد فاعلية الجهد الجماعى.	٢٠
		أن زيادة عدد أفراد القسم الذى أعمل به فتح المجال إلى تملق الرؤساء ونفاقهم..	٢١

×	√	العبارة	م
		بسبب الزيادة فى عدد أفراد القسم الذى أعمل به أصبحت عملية الحصول على المعلومات متشابكة وصعبة للغاية..	٢٢
		أشعر بعد التعيينات الجديدة (وهى بلا عمل) كأننى فى سيرك وليس فى مكان عمل..	٢٣
		لقد زاد تصيبى من المكافآت التشجيعية التى يتم توزيعها على أفراد القسم الذى أعمل به بسبب قلة عدد الزملاء.	٢٤
		اعتقد ان عدد أفراد القسم الذى أعمل به هو الحجم الأمثل الذى يحقق صالح العمل..	٢٥

المفتاح الأساسي لتقدير درجات الاستبيان

م	الوزن	م	الوزن
١	٢,٥	١٤	٢,١
٢	٨,٣	١٥	١٠,١
٣	١,٨	١٦	١,٧
٤	٥,٣	١٧	٨,٤
٥	٨,٥	١٨	٣,٣
٦	٨,٢	١٩	١,٦
٧	٤,٦	٢٠	٤,٣
٨	١,٥	٢١	١,٩
٩	١,٨	٢٢	٢,٤
١٠	٣,٤	٢٣	١,٥
١١	١,٧	٢٤	٨,٤
١٢	٨,٨	٢٥	١٠
١٣	١,٩		

أسباب الصراع الداخلي والناتج عن المفاضلة بين عدد من البدائل المتاحة



٢) الصراع الناشئ عن عدم إشباع الحاجات

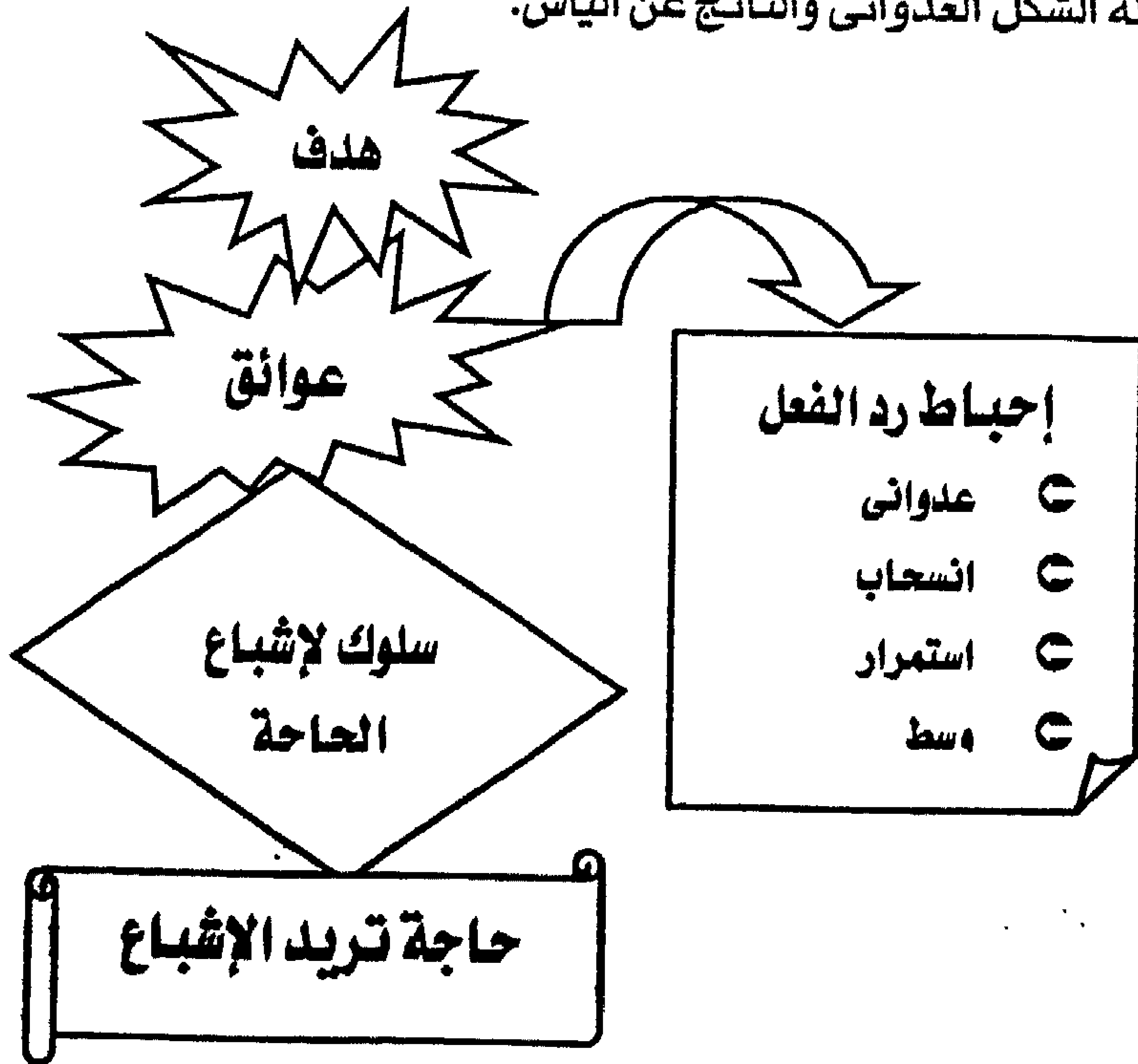
تتدرج حاجات الفرد إلى ثلاثة فئات رئيسية هى:

(أ) حاجات متعلقة بوجود الفرد.

(ب) حاجات متعلقة بعلاقات الفرد بالآخرين.

(ج) حاجات متعلقة بنمو الفرد.

ويحدث الصراع عندما تقل قدرة الفرد عن إشباع أى من تلك الحاجات .. حيث يحدث نوع من الصراع الداخلى تتوقف شدتة حسب درجة إلحاح تلك الحاجة الغير مشبعة وعادة ما يأخذ الصراع فى هذه الحالة الشكل العدوانى والناتج عن اليأس.



(٣) تعارض الأهداف :

تتعدد أهداف الفرد إلى الحد الذى لا يمكن حصره معها .. فكلما تحقق هدف ولد هدف آخر .. وهكذا نسير فى سلسلة لا نهائية من الأهداف ولكن قد يحدث تعارض بين تحقيق هذه الأهداف .. وذلك على النحو التالى:

أهداف متعارضة ذات مزايا فقط :

ولكن تحقيق أحدها يمنع تحقق الآخر .. ويتسبب هذا التعارض فى حدوث ضغوط نفسية عالية نتيجة لعدم قدرة وجاذبية أعلى لكى تحقق الهدف المنشود .. وذلك كما فى حالة وجود وظيفتين متقاربتين فى المزايا أمام أحد خريجى الجامعة الجدد..

أهداف متعارضة ذات عيوب فقط .

وهذه تحقق نفس القدر من الضغوط والتوتر الذى تحققه الأهداف السابقة نتيجة لحيرة الفرد فى اختيار اى البدائل المطروحة والتى تحقق أقل قدر من الخسائر..

أهداف متعارضة ذات مزايا وعيوب :

وتلك الأهداف هى التى تحتل المرتبة الأولى فى حدوث الضغوط النفسية ولاسيما عندما يعجز الفرد فى تحديد أفضل هذه البدائل فى تحقيق الهدف المنشود.

(٤) مشاكل العمل :

عادة ما يثير العمل مجموعات عديدة من الصراعات داخل الفرد وذلك للأسباب التالية:

- ❋ تعارض الرئاسات التى تتولى الإشراف على العمل..
- ❋ صعوبة الاتصال بالرؤساء .
- ❋ نقص الإمكانيات المالية.
- ❋ عدم وجود المشرفين الأكفاء.
- ❋ ضعف كفاءة العامل المهنية الناتجة عن قلة تدريبه.
- ❋ عدم تمشى العمل مع ميول العامل المهنية.
- ❋ الإعاقة الناتجة عن اتباع الروتين الممل.
- ❋ سياسة الوقيعة والدس.
- ❋ نقص الحوافز .
- ❋ تلف الأجهزة وتقادمها.
- ❋ التعارض بين أساليب وإجراءات العمل.

عزيزي المدير المرتقب

هل أنت راض تمامًا عن عملك ..؟

- زملائك فى العمل.
- ظروف العمل..
- رؤسائك ..
- مكانتك الاجتماعية ..

هيا بنا إلى هذا الاستبيان لنتعرف على الإجابة..

استقصاء الرضا عن العمل

إرشادات

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية جيداً :

- إذا كنت تعتقد أن العبارة صادقة وتعبر عن رأيك تماما فضع علامة (√) فى خانة أوافق بشدة.
- إذا كنت غير متأكد من صدق العبارة أو عدم صدقها فضع علامة (√) فى خانة غير متأكد.
- إذا كانت العبارة لا تحتمل الصدق فضع علامة (√) فى خانة أعارض.
- إذا كانت العبارة غير صادق إطلاقا فضع علامة (√) فى خانة أعارض بشدة.
- تأكد من أنك عبرت عن رأيك فى كل عبارة عرضت أمامك..
- المطلوب أنك تعبر عن رأيك صراح فليس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة لأن معرفة رأيك هو الهدف..

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
١	مفيش شركة ثانية أقدر اشتغل فيها غير الشركة دى	( )	( )	( )	( )	( )
٢	مصلحتى أحيانا تخلى الواحد يمسح جوخ ويجارى الرؤساء فى الشركة دى	( )	( )	( )	( )	( )
٣	الأجر اللى بأحصل عليه مناسب	( )	( )	( )	( )	( )
٤	أحصل على نصيب كاف من العمل الإضافى	( )	( )	( )	( )	( )
٥	أغلب العمال اللى بيشتغلوا فى الشركة دى راضين عن عملهم	( )	( )	( )	( )	( )
٦	العمال اللى بيستغلوا معايا فى العنبر بيأدوا عملهم برغبتهم	( )	( )	( )	( )	( )
٧	العمل اللى باقوم به ده مهم	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متاكد	أعارض	أعارض بشدة
٨	عملى الحالى يناسبنى عن أى عمل تانى فى الشركة.	( )	( )	( )	( )	( )
٩	رئيسى المباشر يتأنى لما يجى يشرح لى حاجة جديدة	( )	( )	( )	( )	( )
١٠	رئيسي المباشر بيفحص الشكاوى اللى بتيجى له من العمال بسرعة	( )	( )	( )	( )	( )
١١	بيبلغونى مقدمًا عن التغيرات اللى ح تأثر فى عملى.	( )	( )	( )	( )	( )
١٢	أشعر بالأمان والطمأنينة فى عملى	( )	( )	( )	( )	( )
١٣	ممكن الحصول بسهولة على كل ما يحتاجه عملى من مهمات.	( )	( )	( )	( )	( )
١٤	المكان اللى باشتغل فيه مش ضيق	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
١٥	رئيس العنبر اللى باشتغل فيه بيعترف بأهميتى فى العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
١٦	أحب أن استمر فى العمل فى الشركة دى حتى سن الإحالة للمعاش.	( )	( )	( )	( )	( )
١٧	الإجازات اللى بتعطيها لى الشركة طولها كاف ومناسب.	( )	( )	( )	( )	( )
١٨	لازم الأجر يتحدد بمدة خدمة العامل وليس بمقدار ما ينتجه.	( )	( )	( )	( )	( )
١٩	أحب كل اللى باشتغل معاهم	( )	( )	( )	( )	( )
٢٠	أغلبية العمال اللى بيحيطوا بى من النوع اللى بيجيبنى لما باقابلهم فى الشارع	( )	( )	( )	( )	( )
٢١	أشعر بأن العمل اللى باقوم بيه مهم جدًا.	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٢٢	فيه تمييز فى المعاملة ومحاباة بين العمال فى العنبر اللى باشتغل فيه.	( )	( )	( )	( )	( )
٢٣	رئيس العمال بيهتم أنه يشوف العملاء الجدد بيحصلوا على تدريب جيد.	( )	( )	( )	( )	( )
٢٤	احصل على تقدير واعترف بما اقوم به من عمل.	( )	( )	( )	( )	( )
٢٥	مجموعتى فى العمل بتعقد اجتماعات كافية لمناقشة خطط العمل.	( )	( )	( )	( )	( )
٢٦	الدواليب الخاصة بحفظ مهماتنا وادواتنا جيدة.	( )	( )	( )	( )	( )
٢٧	الترقية فى الشكرة دى مسألة حظ وليست مسألة كفاءة.	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٢٨	تنتدب الشركة للعمل المهم عمال من بره أكثر من اللازم.	( )	( )	( )	( )	( )
٢٩	تخصص الشركة وقت كاف لفترات الراحة.	( )	( )	( )	( )	( )
٣٠	لقد اكتسبت خبرة قيمة من عملى الحالى	( )	( )	( )	( )	( )
٣١	اشعر بأنى فى عملى أسعد من ناس كثير	( )	( )	( )	( )	( )
٣٢	العمل فى عنبرى موزع بالعدل بين العمال.	( )	( )	( )	( )	( )
٣٣	رئيسى المباشر ينتظر منى أو أؤدى عمل أكثر من نصيبى	( )	( )	( )	( )	( )
٣٤	يجب على الشركة أن تهتم أكثر بمساعدة العاملين على حل مشاكلهم الشخصية مثل المشكلات العائلة مثلا.	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٣٥	الشركة بتدى معلومات كافية للعمال عن مركزها المالى.	( )	( )	( )	( )	( )
٣٦	المكان اللى باعمل فيه نظيف	( )	( )	( )	( )	( )
٣٧	الشركة دى بتعامل العاملين فيها معاملة احسن من معاملة الشركات التانية اللى بأعرافها.	( )	( )	( )	( )	( )
٣٨	رئيسي المباشر بيفهم دائما أيه اللى بأحاول اعمله	( )	( )	( )	( )	( )
٣٩	رئيسى المباشر بيتمتع بثقة واحترام كلى اللى بيعمل تحت أيديه.	( )	( )	( )	( )	( )
٤٠	رئيسى بيحصل على تقدير عن أعمال لا يستحق التقدير عليها	( )	( )	( )	( )	( )
٤١	أشعر بأن الشركة تطلعنا على سياساتها وعن اللى هتعمله بشكل عام	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبارة	اوافق بشدة	أوافق	غير متاكد	اعارض	اعارض بشدة
٤٢	احب عملى اكثر مما يحب أغلبية الناس أعمالهم	( )	( )	( )	( )	( )
٤٣	رئيسى بيعرف أذاى يتعامل مع الناس	( )	( )	( )	( )	( )
٤٤	زملائى فى العمل تقدرهم الإدارة أحسن مما تقدرنى	( )	( )	( )	( )	( )
٤٥	احتاج للترقية حتى أشعر بالسعادة فى بقائى بالشركة دى.	( )	( )	( )	( )	( )
٤٦	مجموعتى فى العمل عيلة كبيرة	( )	( )	( )	( )	( )
٤٧	رئيسى يهتم فقط بأن العمل يخلص	( )	( )	( )	( )	( )
٤٨	احب أن اغير تخصصى فى العمل	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٤٩	فى الحقيقة يجب الا انتظر ان احصلى على اجر اكثر من اللى باحصل عليه الآن.	( )	( )	( )	( )	( )
٥٠	ضرورى انى ابذل جهد اكثر لأن بعض زملائى بيتكاسلوا فى العمل	( )	( )	( )	( )	( )
٥١	لا أحب طريقة هذه الشركة فى تقديرها للعلاوات	( )	( )	( )	( )	( )
٥٢	احب أن اغير عملى الحالى بعمل آخر من نفس نوعه ومستواه	( )	( )	( )	( )	( )
٥٣	رئيسى بيسيطر على أكثر شوية من اللازم	( )	( )	( )	( )	( )
٥٤	سوف تتحسن الأمور فى الشركة دى إذا تخلصت من رئيسى الحالى	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
٥٥	لم اعرف مجموعة متفاهمة أكثر من المجموعة اللى باشتغل معاها	( )	( )	( )	( )	( )
٥٦	الأجر اللى باحصل عليه الآن أحسن من الفلوس اللى كنت باكسبها زمان	( )	( )	( )	( )	( )
٥٧	لقد فكرت جديًا فى تغيير عملى الحالى	( )	( )	( )	( )	( )
٥٨	رئيسى حصل على مركزه الحالى بكفاءة	( )	( )	( )	( )	( )
٥٩	باندهش أحيانا من اللى بيتهامس بيه زملائى.	( )	( )	( )	( )	( )
٦٠	غالبا ما أشعر بالرغبة فى طلب زيادة الأجر	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبارة	اوافق بشدة	اوافق	غير متأكد	اعارض	اعارض بشدة
٦١	لقد أصبح لى دخل لا يقل عن بقية دخل أصدقائى.	( )	( )	( )	( )	( )
٦٢	بعض زملائى فى العمل اعتبرهم من ضمن أحسن أصدقائى.	( )	( )	( )	( )	( )
٦٣	فى اغلب الأوقات أشعر بالرضا عن عملى.	( )	( )	( )	( )	( )

أكمل العبارة التالية بالكلمة المناسبة وذلك بوضع علامة (√) امام الكلمة التى تختارها لتكملة العبارة:

- امامك خمس كلمات (اختار منها ما يعبر عن رأيك) هى:

(ممتاز – جيد – متوسط – ضعيف – ضعيف جدًا)

- لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.
- عبر بصراحة عن رأيك.
- لا تترك أية عبارة دون تكملة.

م	العبارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
٦٤	الإضاءة فى عملى	( )	( )	( )	( )	( )
٦٥	التهوية فى مكان عملى	( )	( )	( )	( )	( )
٦٦	العمل اللى بيعمله رؤساء التنفيذ (ذى المباشر ومهندس العنبر) فى هذه الشركة	( )	( )	( )	( )	( )
٦٧	كمكان للعمل فإن الشركة دى بصفة عامة	( )	( )	( )	( )	( )
٦٨	بالنسبة لتكاليف المعيشة فى الوقت الحاضر فإن دخلى	( )	( )	( )	( )	( )

م	العبارة	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
٦٩	ساعات عملى بصفة عامة	( )	( )	( )	( )	( )
٧٠	روح التعاون بين العمال فى عنبرى	( )	( )	( )	( )	( )
٧١	سمعة الشركة دى بين الناس	( )	( )	( )	( )	( )
٧٢	عملى الحاضر بوجه عام	( )	( )	( )	( )	( )
٧٣	بصفة عامة فأنا اعتبر رئيسى المباشر	( )	( )	( )	( )	( )
٧٤	فرص الترقية هنا..	( )	( )	( )	( )	( )
٧٥	المكان ووسائل الراحة والتسلية اللى بيستخدمها العمال فى فترات الراحة	( )	( )	( )	( )	( )
٧٦	كل الظروف المحيطة بالعمل فى عنبرى زى الإضاءة والتهوية والضوضاء والهدوء.	( )	( )	( )	( )	( )

٧٧- اختار الكلمة التى تعبر عن رايك فى عملك بوضع علامة (√):

أ- اكرهه ب- انفر منه ج- لا احبه

د- غير ميال له هـ- احبه و- متحمس له

ى- احبه جدًا.

٧٨- اد إيه من الوقت تشعر فيه بالرضا عن عملك ..؟ ضع علامة (√) امام الكلمة التى تعبر عن رأيك:

أ- فى كل وقت ب- معظم الوقت ج- مقدار كبير من الوقت

د- نص الوقت هـ- احيانا و- نادرًا.

ى- ابدًا.

٧٩- اختار العبارة اللى تعبر حقيقى عن شعورك حول تغيير عملك بوضع علامة (√):

أ- أرغب فى ترك عملى ده فى الحال .. إذا لقيت عمل تانى أقوم به ..

ب- افضل اى عمل ثانى اقدر اكسب منه زى ما باكسب دلوقت..

ج- أحب ان أغير عملى ومهنتى..

د- أحب أبدل عملى الحالى بعمل ثانى..

هـ- لا ارغب فى تغيير عملى ولكن مستعد لأن أغيره إذا لقيت عمل ثانى احسن منه.

و- لا اظن ان هناك أعمال تانية استبدلها بعملى الحالى..

ى- لا ارغب فى ان ابدل عملى علشان عمل تانى..

٨٠- تفتكر إنك زى الناس الآخرين فى شعورك نحو عملك ..؟

ضع علامة (√) أمام العبارة التى تعبر عن شعورك:

ا- ما فيش حد بيحب عمله احسن مما احبه أنا ..

ب- احب عملى اكثر جدًا مما يحب معظم الناس أعمالهم..

ج- احب عملى اكثر مما يحب معظم الناس أعمالهم..

د- احب عملى زى معظم الناس ما بيحبوا أعمالهم ..

هـ- اكره عملى اكثر مما يكره معظم الناس أعمالهم..

و- أكره عملى أكثر بكثير مما يكرهه معظم الناس أعمالهم..

ى- ما فيش حد بيكره عمله أكثر مما أكره أنا عملى..

مفتاح الحل

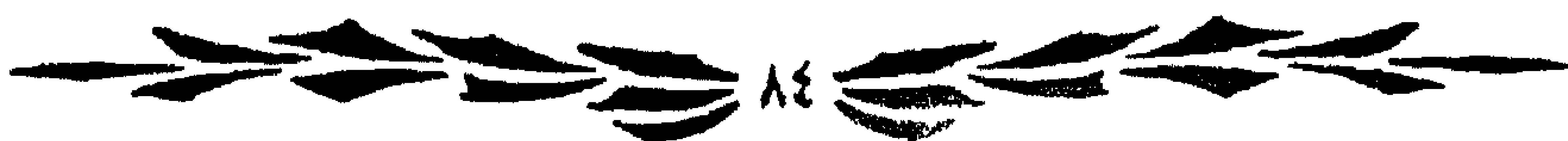
م	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	أعارض	أعارض بشدة
١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٨	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٠	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

١٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٨	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
١٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٠	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٢٨	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٢٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣٠	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

٣٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣٣	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٣٤	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٣٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣٨	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٣٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤٠	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤٤	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٤٥	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٤٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٤٧	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٤٨	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٤٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥٠	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥١	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥٢	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥٣	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥٤	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥٧	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٥٨	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٥٩	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٦٠	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
٦١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

٦٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٧	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٨	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٦٩	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧٠	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧١	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧٢	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧٣	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧٤	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧٥	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
٧٦	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)



واخيرًا فإنه يجب ملاحظة أن الاستجابة الجسدية تحت تأثير الصراع الفردى تمر بالمراحل التالية:

مرحلة رد الفعل الطارئ:

وهى تمثل الاستجابة الأولى للجسم حين يتعرض للصراع وتبدو تلك الاستجابة فى الأعراض التالية: وجع الراس، الحمى، التعب، آلام العضلات والمفاصل وفقدان الشهية، الشعور العام بالانهاك.

مرحلة المقاومة :

حيث انه إذا استمر الفرد تحت ضغط الصراع تختفى الأعراض السابقة ولكن يستمر شعور الفرد بالقلق.

مرحلة الإنهاك :

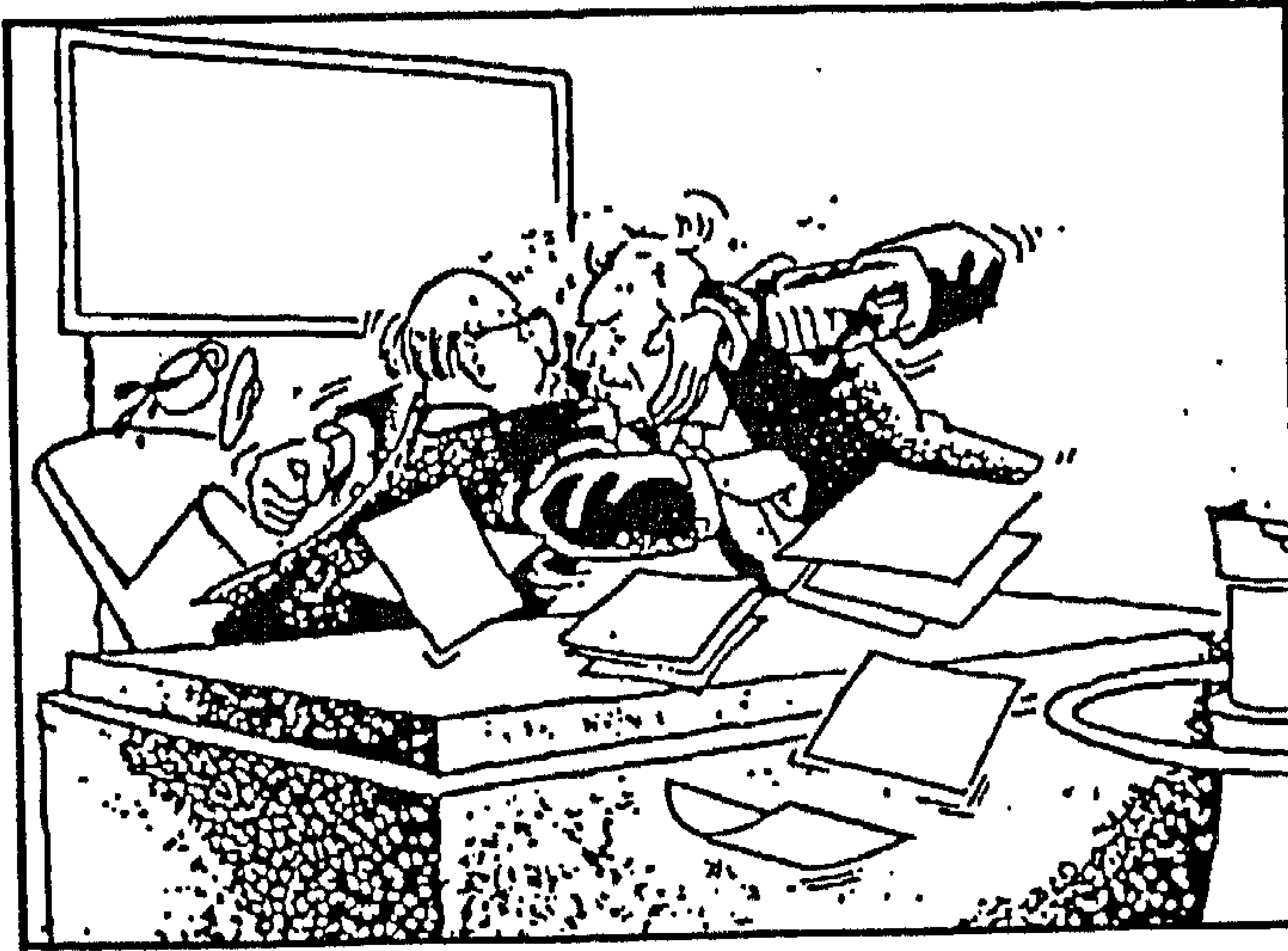
إذا استمر الصراع لمدة طويلة فإن الجسم لا يعد قادرًا على الحفاظ على مقاومته الأمر الذى يؤدى إلى عدم التمكن من التكيف مع الظروف المحيطة .. ويكون الموت هو النهاية.

ثانيا : الصراع بين فردين أو أكثر

قد يكون هذا الصراع

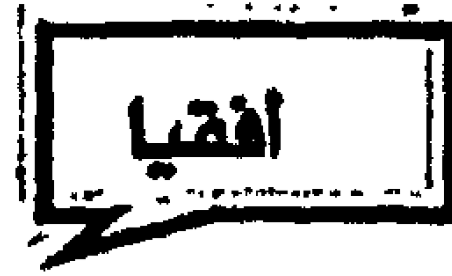
رأسيا

أي بين الرئيس والمرؤوس..

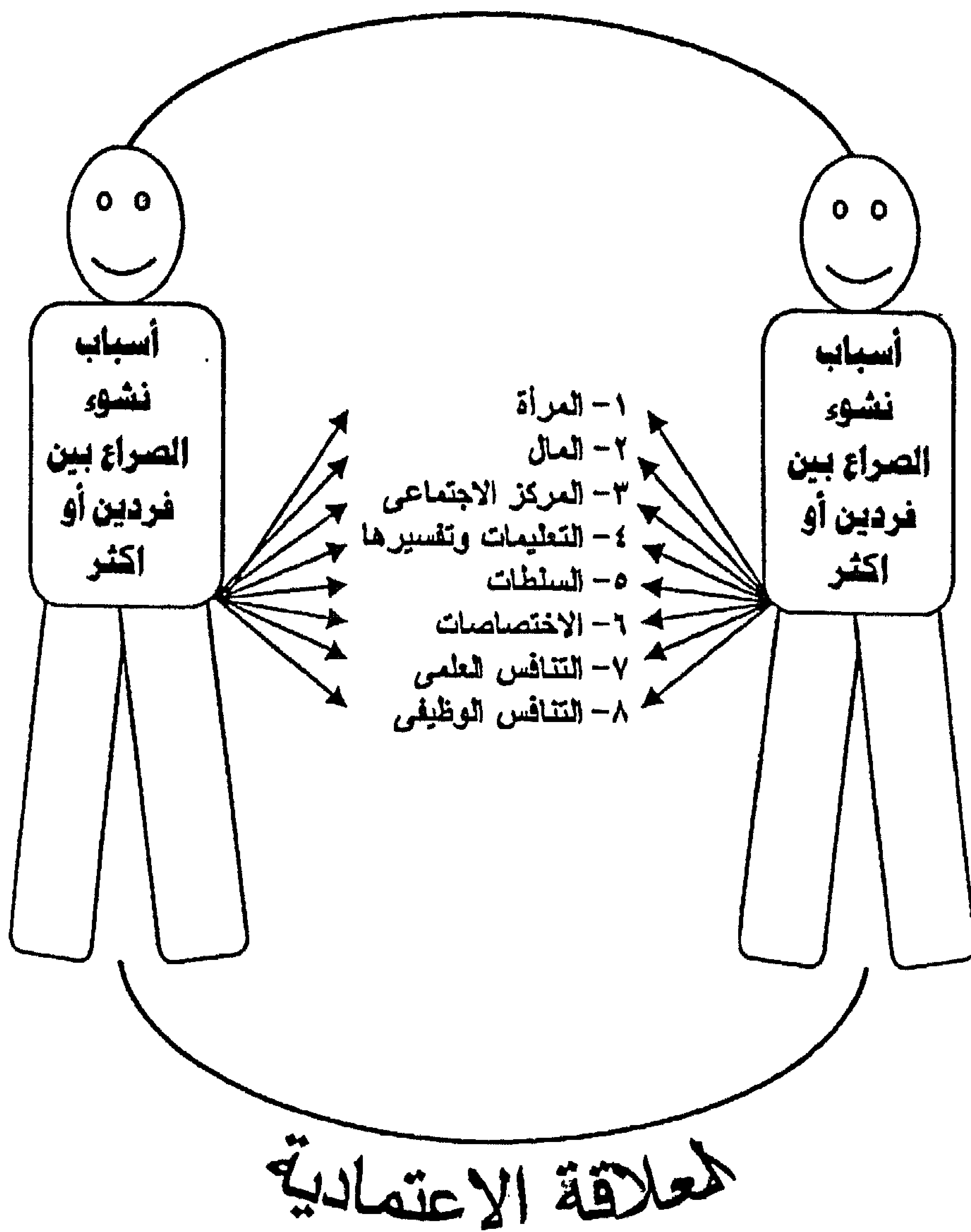


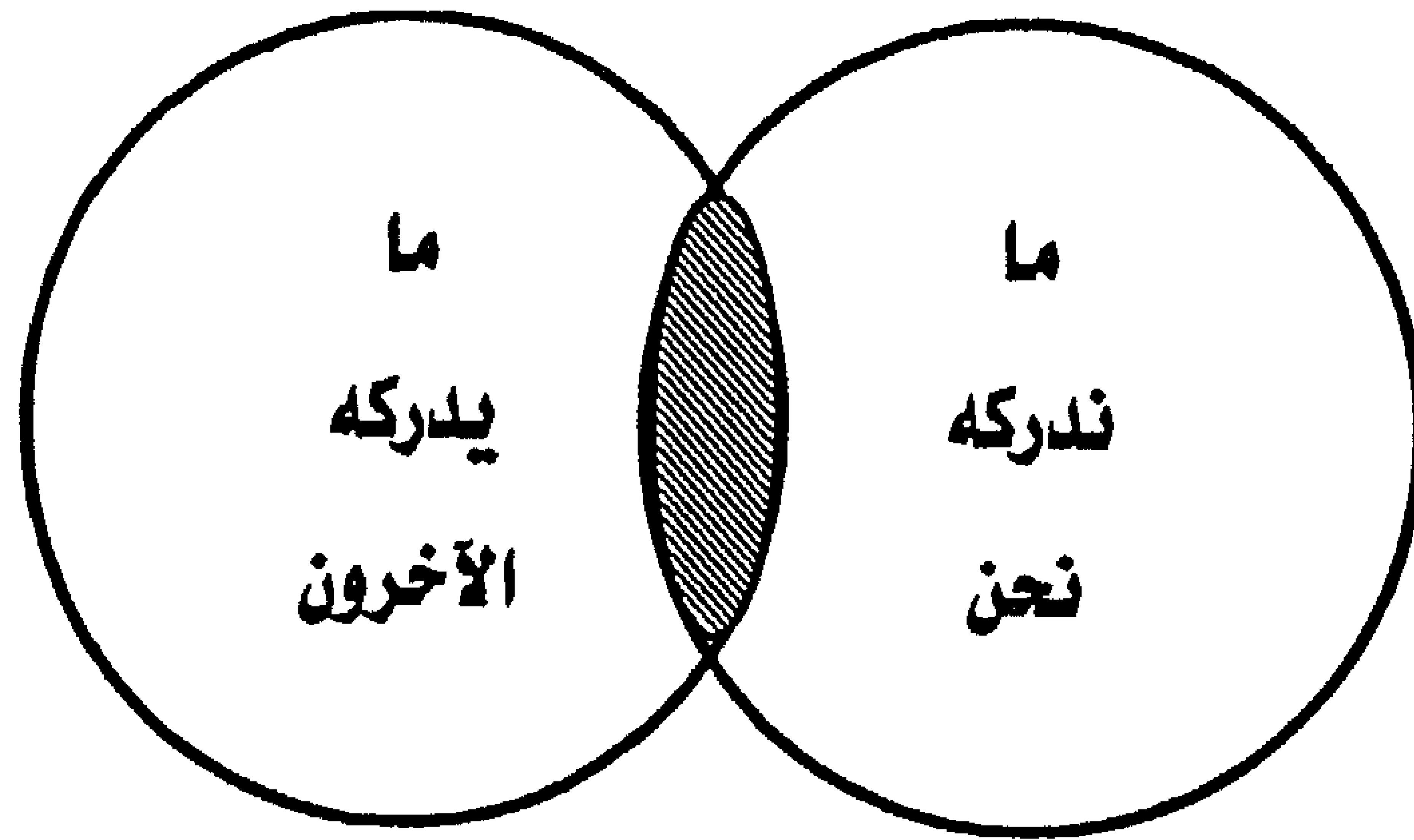
وينشأ هذا الصراع نتيجة لإغفال الرئيس لمراحل النمو المختلفة للعاملين وإصراره على اجبار مرؤوسيه على الالتزام بالقواعد وتلقى الأوامر دون الالتفات إلى مراحل النمو الطبيعى التالية ..

من	الى
١- التبعية ..	الاستقلالية
٢- السلوكيات البسيطة	السلوكيات المتعددة
٣- النشاط الأقل	النشاط المتزايد
٤- الاهتمامات الضيقة	الاهتمامات الواسعة
٥- مواقع التبعية الوظيفية	مواقع القياد الوظيفية



أي الصراع بين الزملاء فى العمل .. وغالبًا ما يرجع ذلك إلى اختلاف القيم .. أو إلى أسباب عاطفية أو مادية .. أو لهذه الأسباب مجتمعة..


اختلاف الادراك
أسباب نشوء الصراع بين فردين أو اكثر
أسباب نشوء الصراع بين فردين أو اكثر
١- المرأة
٢- المال
٣- المركز الاجتماعى
٤- التعليمات وتفسيرها
٥- السلطات
٦- الاختصاصات
٧- التنافس العلمى
٨- التنافس الوظيفى
العلاقة الاعتمادية



(١) الإدراك :

ان كل واحد منا يدرك الأشياء بشكل مختلف عما يراه الآخرون .. ويرجع ذلك لمجموعة من العوامل أهمها:

أ- **الحاجات:** فحاجات الفرد تؤثر فى كافة تصوراته .. فالجائع يميل إلى رؤية كل ما يعرض عليه على أنه طعام..

ب- **الضغط:** فالأشخاص تحت تأثير الضغط يميلون إلى إدراك الأشياء بموضوعية أقل من أولئك الذين لا يعيشون تحت هذا الشعور..

ج- **موقع الوظيفة :** فالوظيفة التى يمارسها الفرد تؤثرتأثيرً مباشرًا على إدراكه للأشياء .. فمدير التمويل مثلا يرى المشكلات التى تعرض عليه على انها مشكلات مالية ..

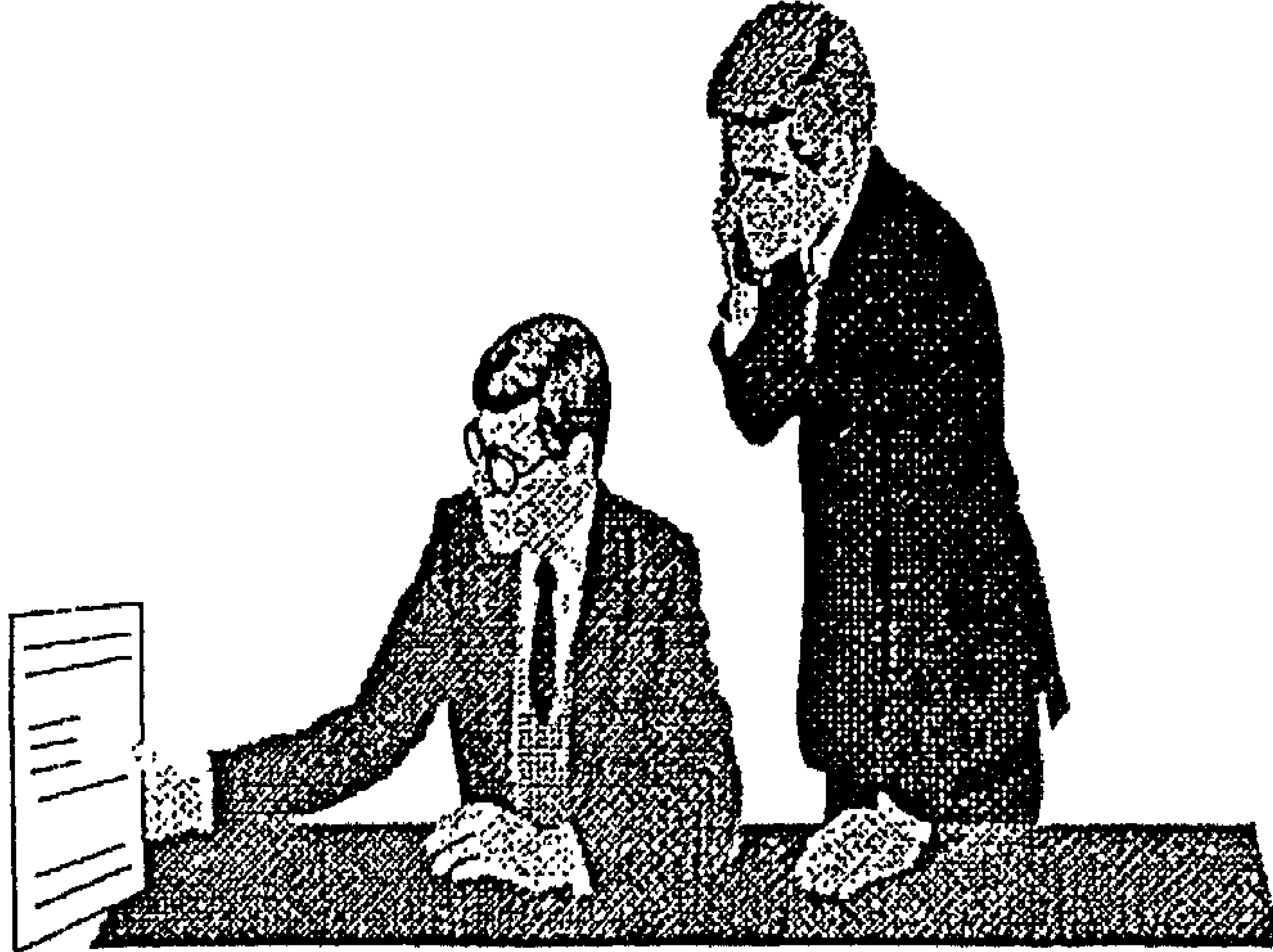
د- **الخبرة :** تؤثر الخبرة تأثيًا مباشراً على إدراكنا للأشياء فكل منا سوف يتصرف حسب الخبرة المتوافرة لديه عندما يعرض عليه موضوع معين.

العلاقة الاعتمادية:

- الاعتمادية هى مدى إمكانية قيام الفرد بأداء العمل المطلوب منه دون حاجة إلى رئيسه لمراقبته أو متابعته.

وفيما يلي بعض الأسئلة التى تسهم فى معرفة مدى توافر هذه الصفة لدى الفرد:

- هل يقدم وعودًا لا ينفذها..؟
- هل يقدم تقاريره فى مواعيدها كاملة وسليمة ..؟
- هل يمضى قدمًا لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه..؟
- هل يبحث دائمًا عن مسوفات لعدم تحقيق النتائج..؟



هذا عن الاعتمادية:

فماذا عن العلاقة الاعتمادية ..؟

- العلاقة الاعتمادية هنا هى اعتماد كل طرف على الآخر .ز فى القيام بنشاط أو تحقيق أهدافه .. وهذه العلاقة فى الأغلب الأعم تتسبب فى حدوث الصراع..

- إدارة الإنتاج تعتمد على إدارة المشتريات فى الحصول على احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج .. فإذا لم تقم إدارة المشتريات بواجباتها فإن العملية الإنتاجية تصبح مهددة بالتوقف .. وهذا بدوره يؤثر على قدرة إدارة المبيعات على الوفاء باحتياجات العملاء..

ثالثاً : الصراع بين الفرد والجماعة

وهذا النوع من الصراع يمكن إرجاعه إلى أربعة أسباب على النحو التالى:

(١) الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين	(٢) الفرد يعرف نفسه ولكن لا يعرف الآخرين
(٣) الفرد لا يعرف نفسه ولكنه يعرف الآخرين	(٤) الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين

الحالة الأولى

وهنا يعرف الفرد نفسه ويعرف الآخرين جيدًا .. وبالتالى فهو على علم تام بمشاعره وإدراكاته ومعلوماته وأيضا على علم تام بمشاعر وإدراكات الآخرين .. وهنا نادرًا ما يحدث الصراع..

الحالة الثانية

وهنا يعرف الفرد نفسه ولكن لا تكن لديه أية معلومات عن أفراد الجماعة التى يتعامل معها .. وهنا يعانى الفرد من الخوف وينشأ الصراع من الخوف الناجم عن عدم مقدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم فى سلوك الآخرين من حوله..

الحالة الثالثة

وهنا يعرف الفرد الآخرين فقط ولا توجد لديه أية معلومات عن ما هو مسنود إليه من أعمال وما عليه من واجبات .. ويشعر الفرد هنا بغموض الدور .. مما يؤدى إلى إصابته بالصراع الداخلى..

الحالة الرابعة

وهنا يعرف الفرد شيئا عن نفسه ولا عن الجماعة التى ينتمى اليها مما يؤدى إلى ارتفاع عدم الفهم وسوء الاتصالات وتعتبر هذه الحالة هى التربة الخصبة لنشوء الصراع.

هذا ويلاحظ انه إذا كانت نافذة جوهارى قد ساهمت فى التعرف على احتمالات نشوء الصراع بين الأفراد فإن مصفوفة هاريجل وسلوكم Hellriegel and Slocum قد ساهمت فى تشخيص طبيعة الصراع بين فردين او اكثر وذلك على النحو الذى يوضحه

نموذج هاريجل وسلوكه

التوزيع (×)	منخفض ← التكامل (×)	→ عالي
عالى	موقف المكسب / خسارة درجة عالية من الصراع	الموقف المختلط درجة متوسطة إلى عالية من الصراع
منخفض	موقف الاعتماد المتبادل المنخفض حد أدنى من الصراع	الموقف التعاونى درجة متخصصة إلى متوسطة من الصراع

ووفقا لهذا الشكل يلاحظ ان هناك اربعة أشكال من مواقف الصراع هى :

أ- موقف المكسب خسارة:

ويتضمن ذلك الموقف درجة عالية من علاقات التوزيع ودرجة منخفضة من التكامل وهنا تكون درجة الصراع عالية جدًا.

ب- الموقف المختلط:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التوزيع والتكامل مثل علاقات الإدارة مع الإتحادات العمالية وتكون درجة الصراع هناك ما بين متوسط وعالى.

ج- الموقف التعاونى:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التكامل ودرجة منخفضة من علاقات التوزيع ومن ثم تكون درجة الصراع ما بين منخفض الى متوسط.

د- موقف الاعتماد المتبادل المنخفض:

ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة منخفضة لكل من بعدى التوزيع والتكامل بين الأطراف ويكون الصراع هنا عقد حده الأدنى حيث أن الأفراد نادرًا ما يتم الاتصال بينهم نظرًا لقلة اعتماد كل منهم على الآخر فى تحقيق أهدافه.[1]

---

(1) يعنى بعد التوزيع أن أطراف الصراع يدركون الموقف على أساس أن مكسب أحدهم يكون على حساب خسارة الطرف الأخر أما بعد التكامل فيعنى أن الأطراف يـدركون الموقـف على أساس أن كل منهم يحقق مكاسبًا.

رابعا : الصراع بين الجماعات

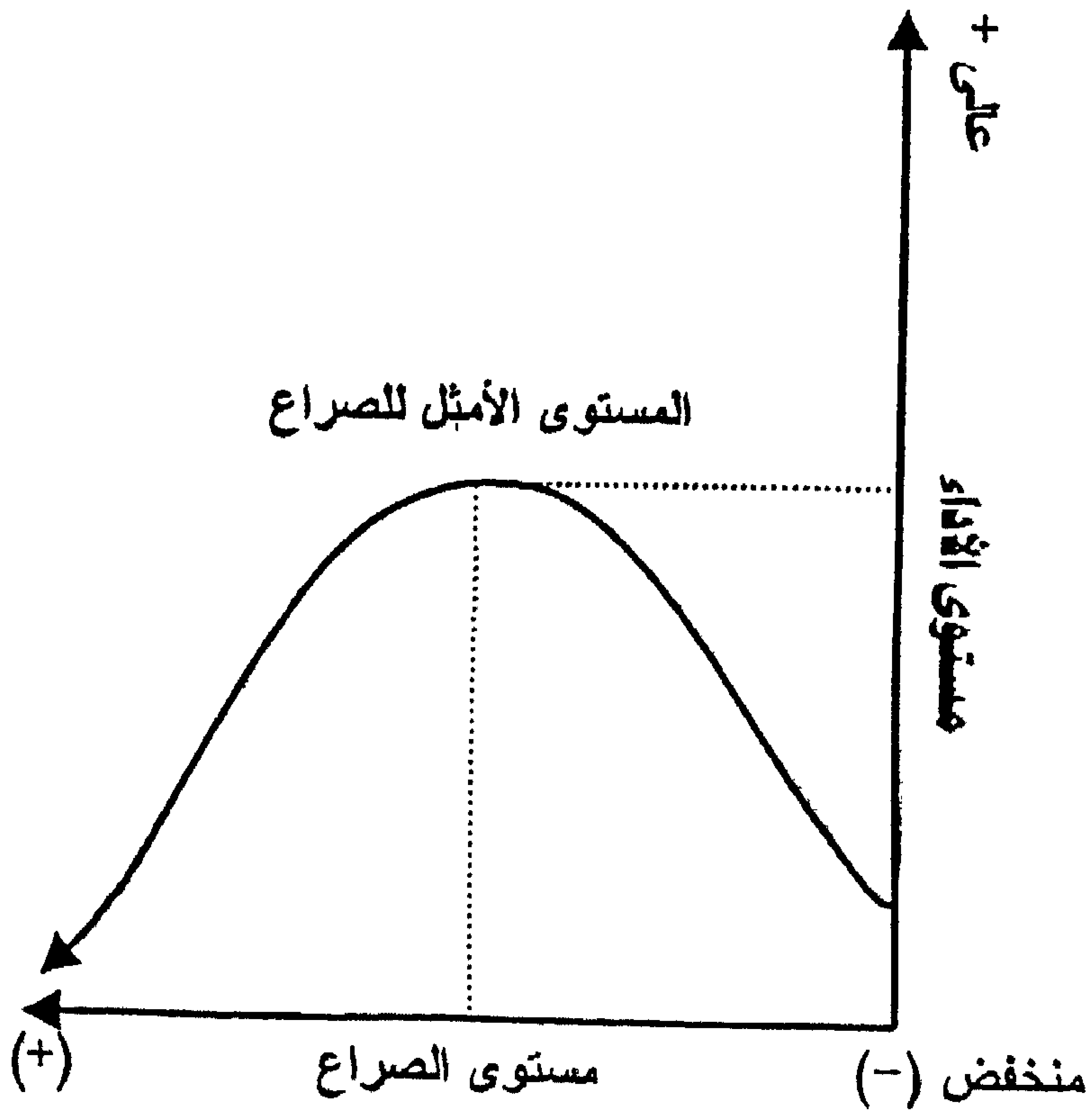
احيانا ينشأ صراعا تكون أطرافه جماعات العمل وذلك للأسباب التالية:

(أ) الصراع على الموارد :

فالموارد سواء كانت خامات أو معدات رأسمالية تتميز فى جملتها بالندرة ومطالب الجماعات مطالب لا نهائية .. ومن ثم فإنه ينشأ الصراع بينها على هذه الموارد .. حيث تسعى كل جماعة إلى الاستحواذ على أكبر نصيب ممكن من هذه الموارد وذلك كالصراع الذى ينشأ مثلا بين موظفى الإدارة المالية والإدارة الهندسية على الحصول على أكبر نسبة ممكنة من مساكن الشركة..

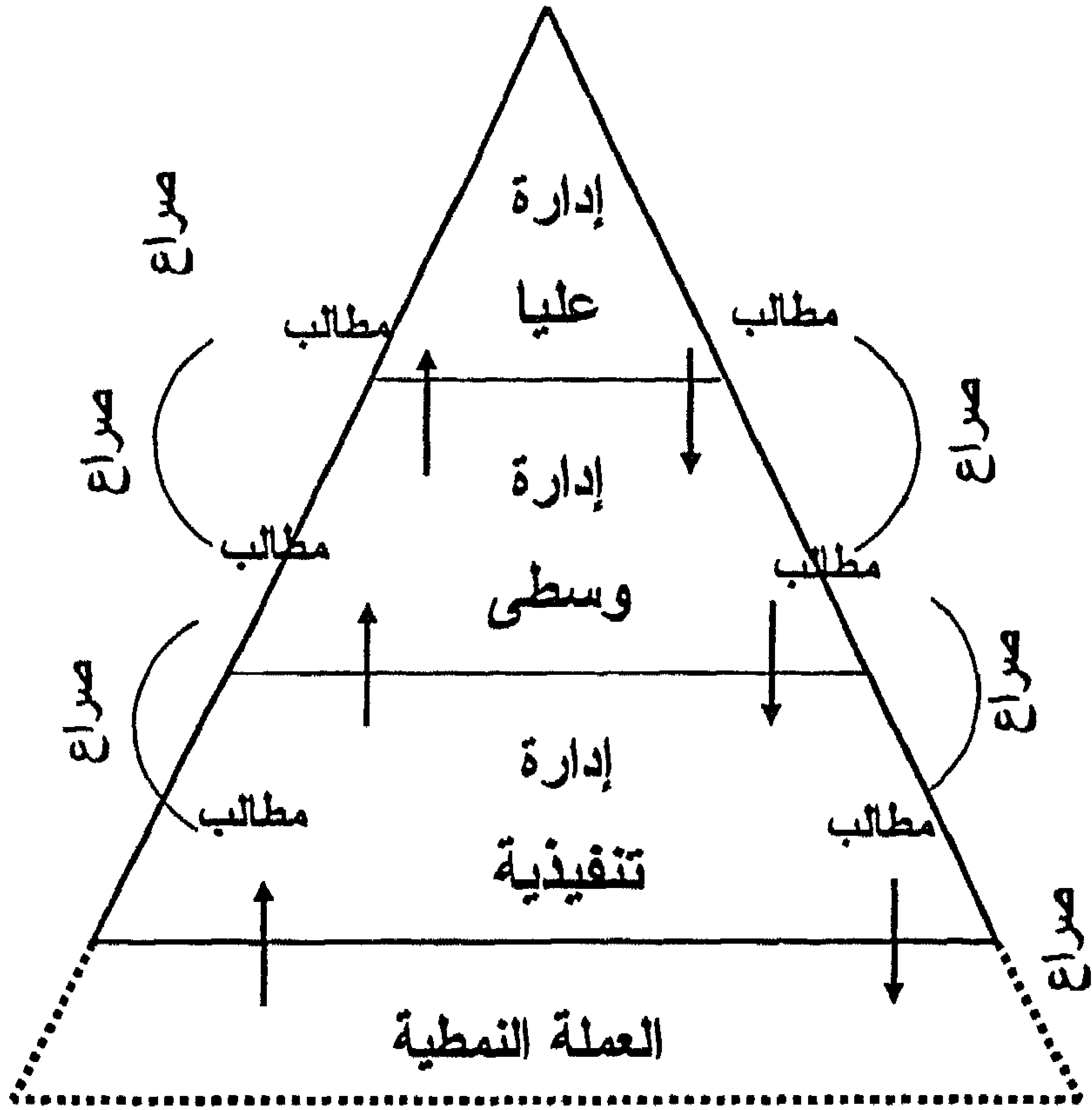
(ب) الصراع الناتج عن التنافس فى الأداء :

ويحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات التى تتشابه أعمالها .. وهذا الصراع حتمى لا يمكن تجنبه .. ولكن يجب التحكم فى شدته لتأثيره الواضح على الأداء كما يتضح من الشكل التالى:



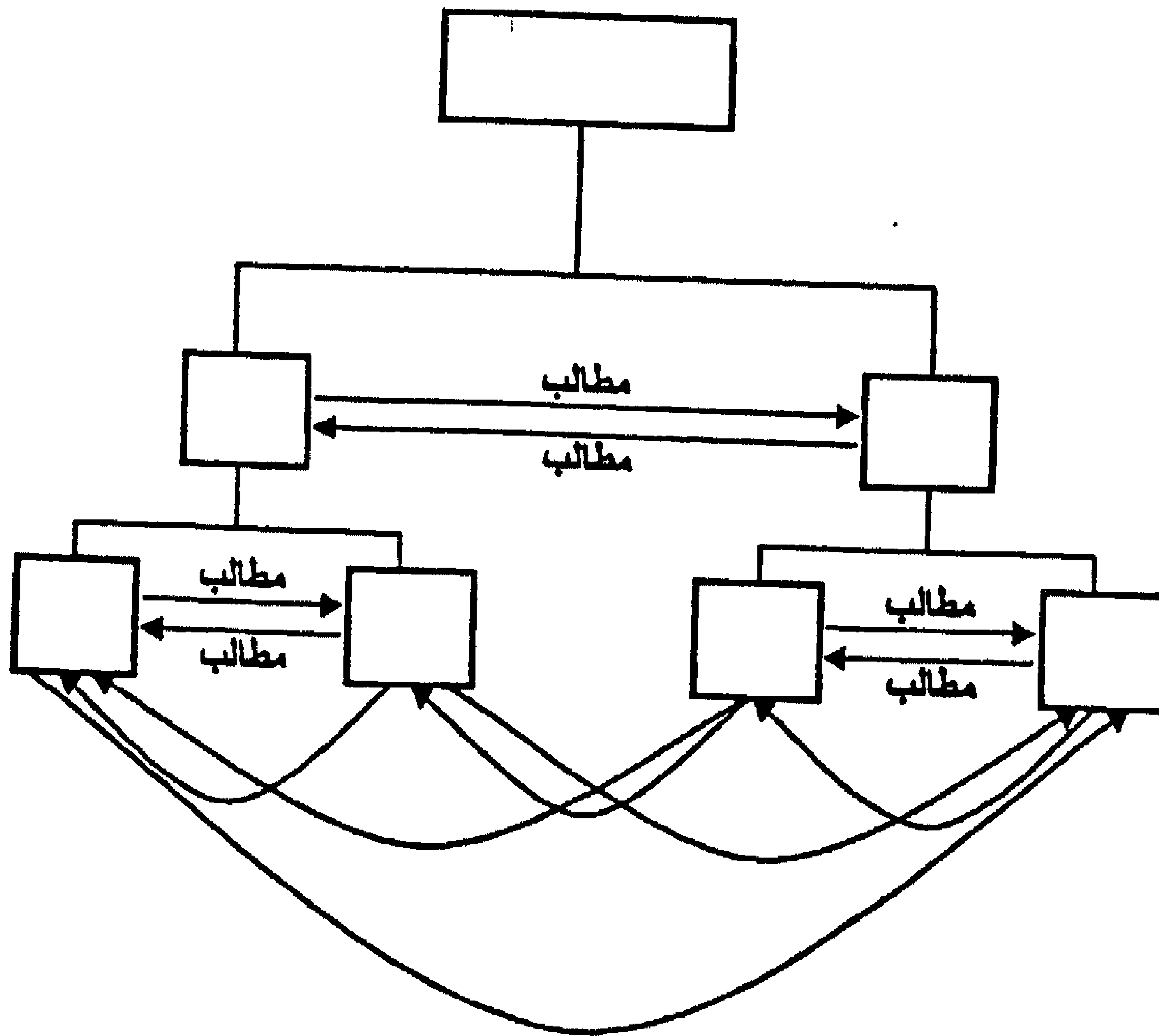
(ج) الصراع الناشئ عن الاختلاف بين المستويات التنظيمية :

ويقصد بذلك الصراع الناشئ بين المستويات التنظيمية المختلفة .. كالصراع بين الإدارة العليا والوسطى .. وبين الإدارة التنفيذية والوسطى .. ويهدف هذا الصراع إلى إظهار وجهات نظر كل جهة بما يعكس مصالحا الخاصة..



(د) الصراع بين الوظائف :

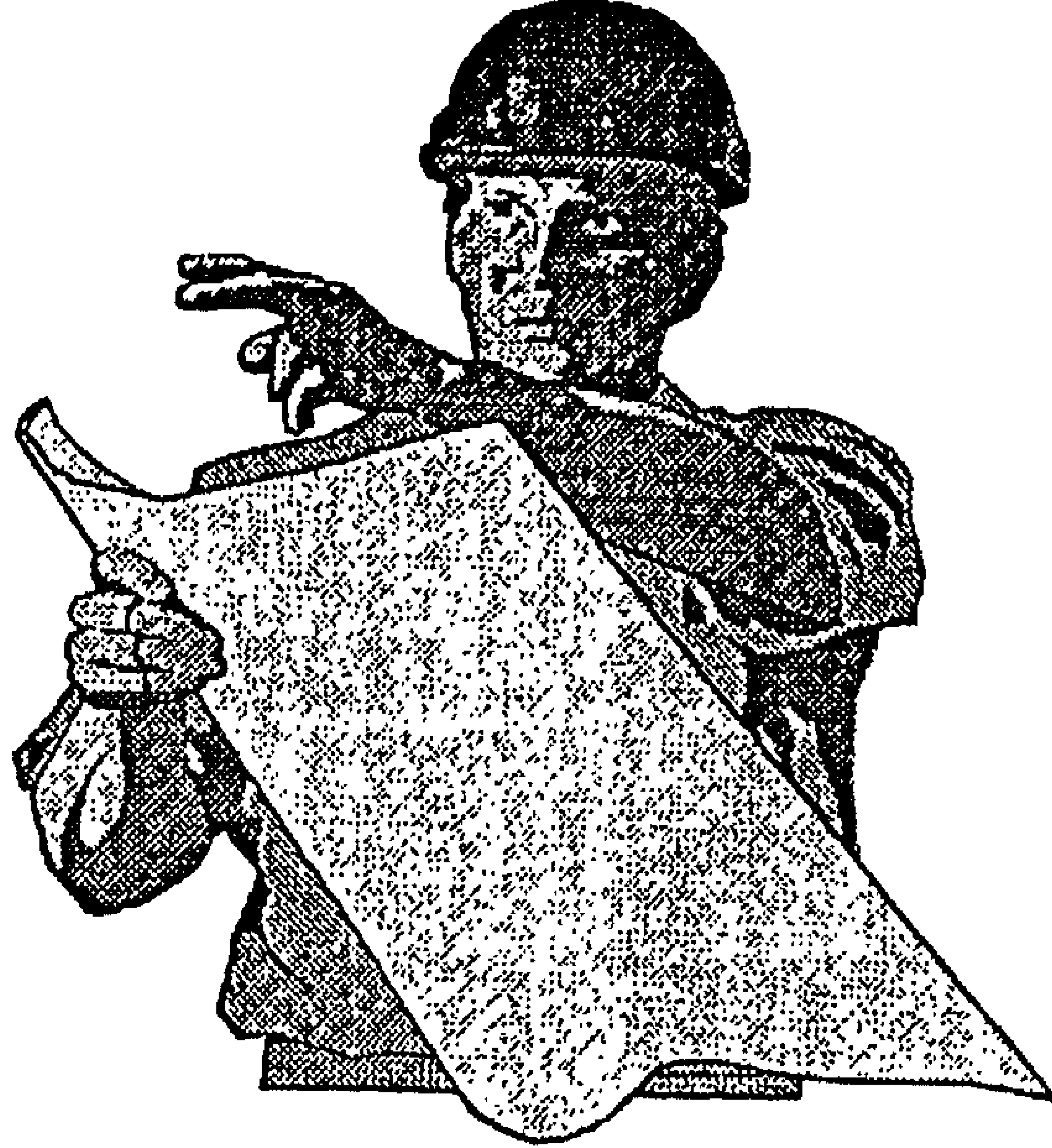
وينشأ هذا الصراع بسبب عدم التحديد الواضح لاختصاصات ومسئوليات كل وظيفة .. ولاسيما تلك الوظائف التى تشير أعمالها إلى إمكانية قيام أكثر من شخص بأدائها .. كشراء المعدات الراسمالية .. يمكن ان تقوم به إدارة الإنتاج أو إدارة المشتريات ..



(هـ) الصراع على السلطة :

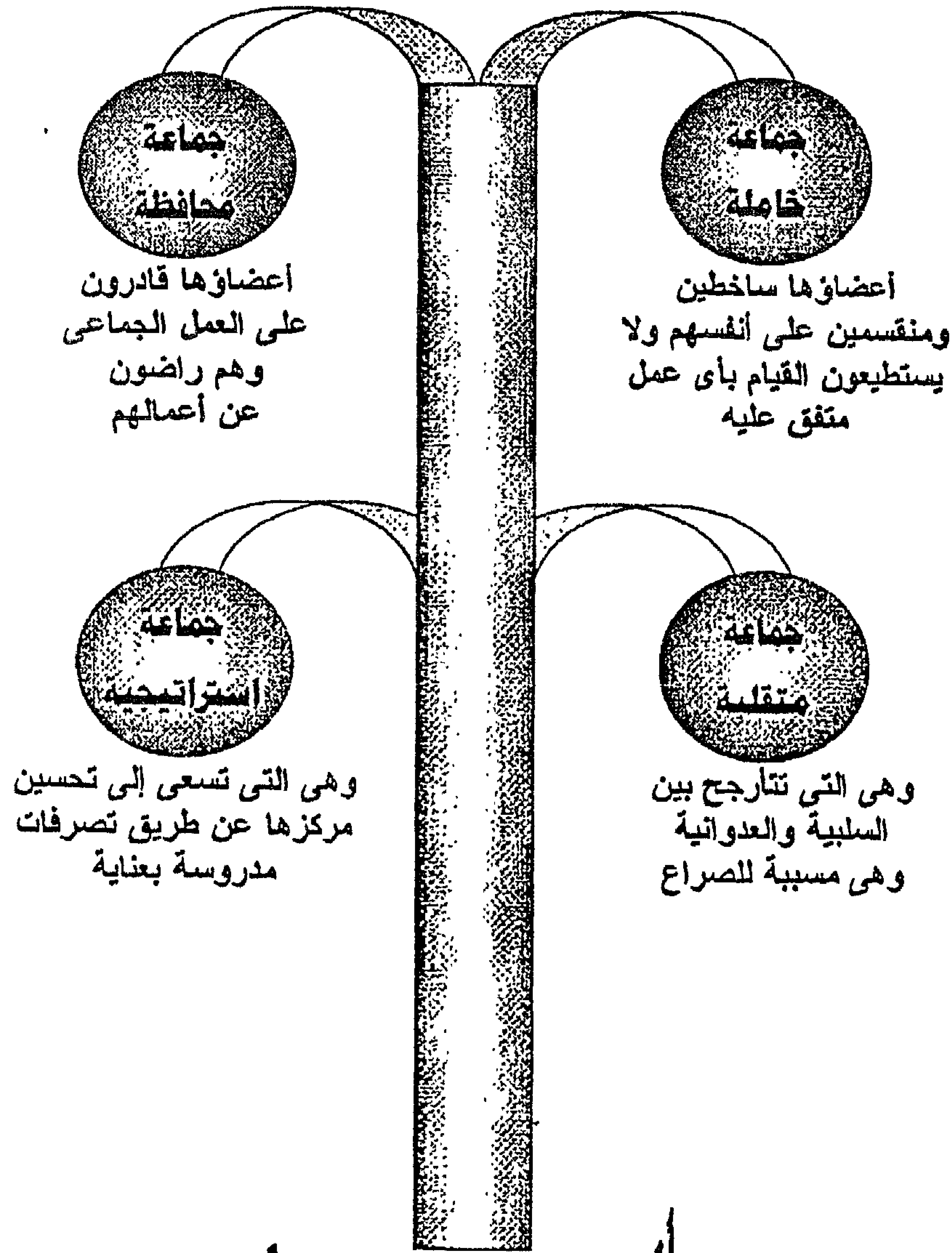
١- بين التنفيذيين والاستشاريين .. ويرجع ذلك إلى :

- يشعر التنفيذيين أن الاستشاريين يتعدون على امتيازاتهم.
- يشعر الاستشاريون أن المديرين لا يمنحونهم السلطة الكافية ويقاومون الأفكار الجديدة.
- ينظر الاستشارى إلى نفسه على أنه خبير .. وينظر اليه المدير على أنه شخص تحت الاختبار.
- يشعر المدير التنفيذى أن الاستشارى يفشل فى رؤية الصورة الشاملة ويسرق الفضل منه..

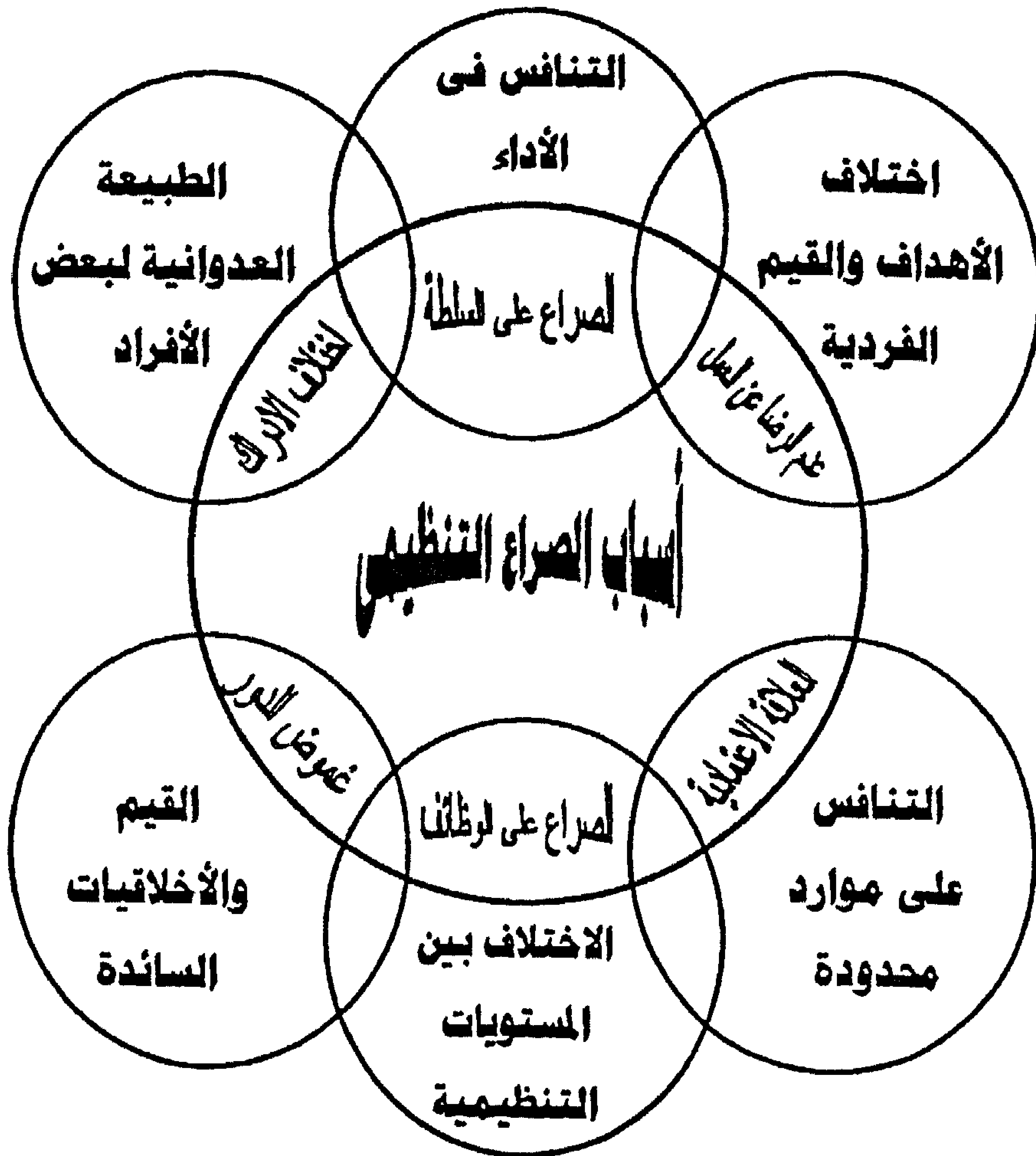


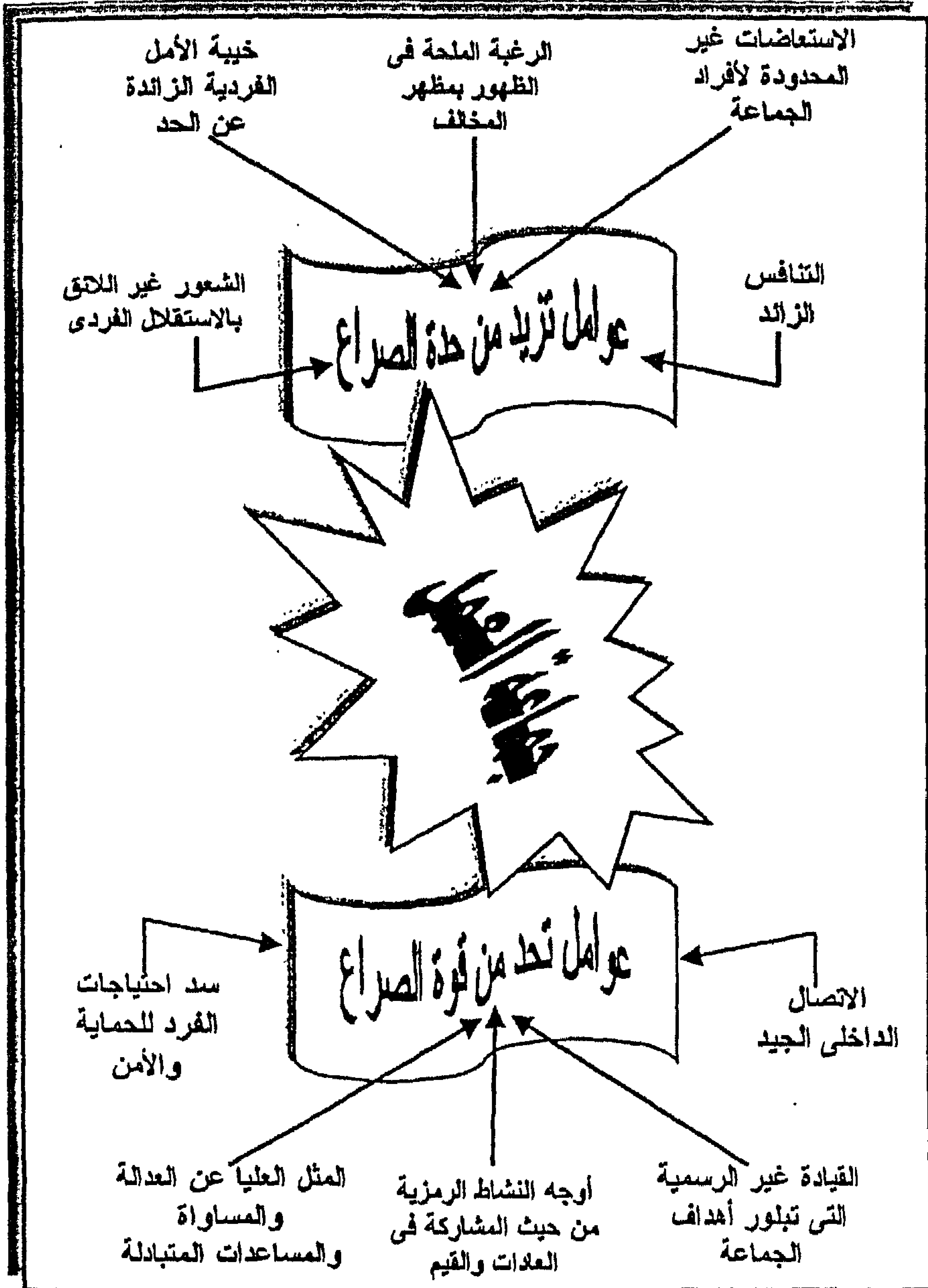
٢- بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية:

ينشأ الصراع هنا نتيجة انفراد الجماعات الرسمية باتخاذ القرارات ومن ثم فإن الجماعات غير الرسمية تمارس الضغط على أعضائها لرفض تلك القرارات..



أنواع جماعات العمل


أسباب الصراع التنظيمي
التنافس فى الأداء
الصراع على السلطة
اختلاف الأهداف والقيم الفردية
عدم الرضا عن العمل
العلاقة الاعتمادية
التنافس على موارد محدودة
الاختلاف بين المستويات التنظيمية
الصراع على الوظائف
القيم والأخلاقيات السائدة
غموض الدور
الطبيعة العدوانية لبعض الأفراد
اختلاف الإدراك


خيبة الأمل الفردية الزائدة عن الحد
الرغبة الملحة فى الظهور بمظهر المخالف
الاستعاضات غير المحدودة لأفراد الجماعة
الشعور غير اللائق بالاستقلال الفردى
عوامل تزيد من حدة الصراع
التنافس الزائد
سد احتياجات الفرد للحماية والأمن
عوامل تحد من قوة الصراع
الاتصال الداخلى الجيد
المثل العليا عن العدالة والمساواة والمساعدات المتبادلة
أوجه النشاط الرمزية من حيث المشاركة فى العادات والقيم
القيادة غير الرسمية التى تبلور أهداف الجماعة

خامساً : الصراع بين المنظمات

يظهر الصراع بين المنظمات فى شكل صور اجتذاب العمالة المهرة أو المستويات الإدارية المتميزة الكفاءة أو اجتذاب أكبر رقعة ممكنة من الأسواق..

كما قد يظهر الصراع بين النقابات العمالية والمنظمات.. سواء كان ذلك على الأجور أو المزايا العينية التى يطمع العاملين فى الحصول عليها ..

ويحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون. كذلك يضغطون عليهم لجعلهم فى نمط السلوك الذى يلائمهم، فى حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائمًا لمتطلباتها.[1]

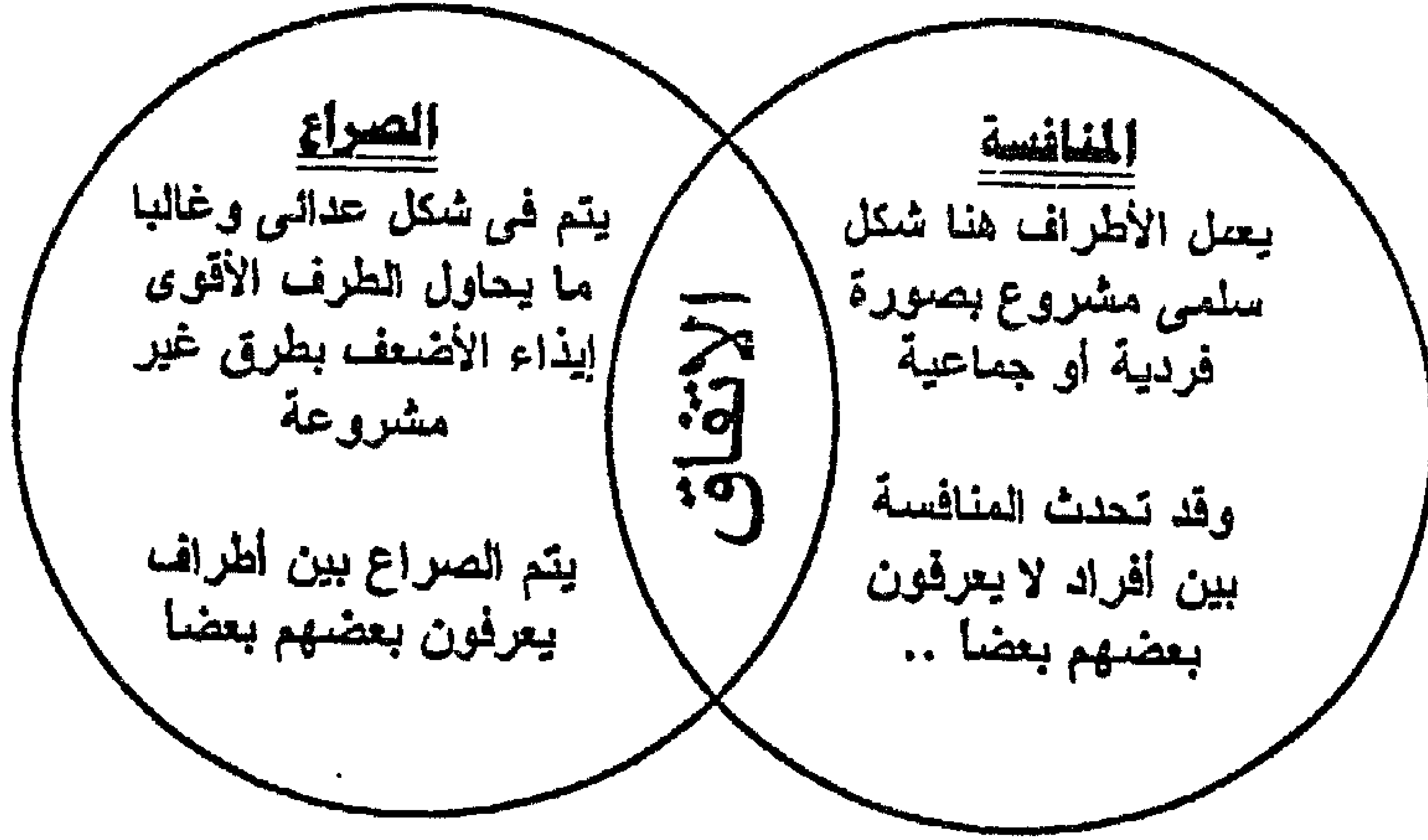
إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب Games Theory وهى عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات فى البيئة التى تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعًا. ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذى يؤدى إلى نتيجة مرضية ترضى الطرفين المتفاوضين .

---

[1] حسن الحكاك، نظرية المنظمة : دراسة علمية فى المنظمة والتنظيم، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٧٥ ، ص ٣٧٤-٣٧٦.

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتثابر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسى فى المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

إن عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات يؤدى إلى حلول الارتباك والقلق فى جوانب هيكلها التنظيمى، مما يؤدى إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف. وبالطبع لا يوجد نموذج مثالى أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عمليًا، ولكن يمكن التخفيف من حدة الصراع ويكون ذلك من خلال القضاء على الأسباب التى تؤدى إلى ظهوره، سواء كانت أسبابًا نفسية وبيروقراطية، ومثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملى ووفق أسس واقعية وتحسين العلاقات الصناعية والعمل على التخلق من الاختلافات السياسية والاقتصادية وتخفيف الفوارق الثقافية والاجتماعية والسياسية والدينية والقومية، ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة وإحلال مبادئ التعاون والإخاء بين جميع الأطراف.



كما اختلفت الوظائف وتقاربت المناطق الجغرافية وتعقدت الوظائف إلى حد ما .. وكان الإشراف محدودًا والعلاقة بالآخرين تبادلية غير دائمة .. ودرجة المشاركة فى التخطيط واتخاذ القرار ذات مجال واسع .. كلما قل الصراع بين المرؤوسين ..

عزيزي المدير المرتقب

لتخفيف حدة الصراع بين مرؤوسيك

اسمح بعمل مرؤوسيك بطريقة مستقلة بدلاً من الإشراف المستمر عليهم

قلل متعمداً الحاجة إلى الخضوع للأوامر والتعليمات

شجع مرؤوسيك على الحصول على الخبرة والأفكار الجيدة بقبول أن الأخطاء هي ثمن التجربة

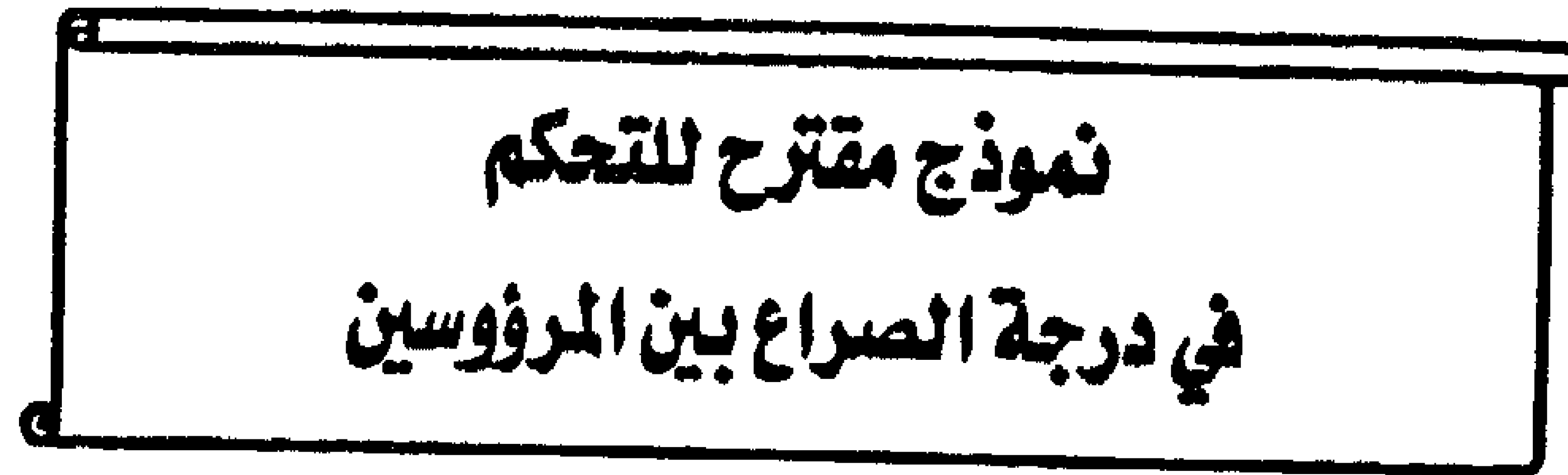
ركز على توفير الوظيفة التي تلائم كل مرؤوس

شجع تلك الاتصالات المتزامنة مع مرؤوسيك لتتمكن من تقليل النزاع من خارج سلطة الأوامر

لتخفيف حدة الصراع بين مرؤوسيك

- زود مرؤوسيك بكافة المعلومات التي يحتاجونها لأداء عملهم
- قسم مرؤوسيك إلى مجموعات عمل صغيرة
- تجنب التنافس الفردى بين مرؤوسيك
- شجع مرؤوسيك على التنافس مع العاملين بالإدارات الأخرى
- قلل ما أمكن من التغييرات فى مرؤوسيك

يمكنك الاستعانة بالنموذج التالى فى إعادة تشكيل مجموعات المرؤوسين لديك حتى تخفف من حدة الصراع..



يفترض هذا النموذج أن الصراع بين المرؤوسين غالبا ما يرجع الى العوامل الستة التالية:

١- مدى التشابه بين وظائف المرؤوسين .

٢- مدى التقارب الجغرافى بينهم.

٣- درجة التعقيد فى الوظائف التى يمارسونها.

٤- درجة الرقابة المفروضة عليهم من قبل الرؤساء.

٥- نوعية العلاقات القائمة مع المرؤوسين فى الإدارات الأخرى.

٦- درجة مشاركة المرؤوسين فى التخطيط واتخاذ القرارات.

وقد تم تخصيص نقاط لكل من هذه العوامل وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

معامل النطاق	قيم النقطة لكل عامل				
تشابه الوظائف	يؤدى نفس العمل ١	يؤدى عمل مختلف بدرجة بسيطة ٢	يؤدى عمل مختلف بدرجة متوسطة ٣	يؤدى عمل مختلف بدرجة كبيرة ٤	يؤدى عمل مختلف تماما ٥
تقارب جغرافى	جميعا معا فى حجرة واحدة ١	جميعا معا فى طابق واحد ٢	جميعا معا فى مبنى واحد ٣	جميعا معا فى مواقع مستقلة ٤	جميعا معا فى مواقع جغرافية منتشرة ٥
تعقد الوظائف	بسيطة ١	روتينية ٤	معقدة إلى حد ما ٦	معقدة ٨	معقدة جدًا ١٠
التوجيه والرقابة	إشراف عام ٣	إشراف محدود ٦	إشراف دورى ٩	إشراف مستمر ١٢	إشراف دقيق ١٥
العلاقة بالآخرين	علاقات عامة بالآخرين ٢	علاقات محدودة ومعروفة ٤	علاقات معتدلة ٦	علاقات لصيقة ٨	علاقات تبادلية غير دائمة ١٠
المشاركة فى التخطيط	مجال أقل ٢	مجال محدود ٤	مجال معتدل ٦	مجال واسع ٨	مجال واسع جدًا ١٠

مراحل الصراع

مرحلة الكمون
وتتمثل في عدم الرضا
عن الوضع الراهن

مرحلة التشخيص
حيث يتم فهم سبب الصراع
والمشكلة الأساسية التي أدت إليه

مرحلة التفاعل
حيث يتم التعامل مع أسباب الصراع
وتظهر آثار هذا التعامل على هيئة سلوك

مرحلة المواجهة
حيث يحدث الصراع بين السلوك الصادر عن
الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه

مراحل الصراع[1]

لاشك أن الصراع التنظيمي يمكن فهمه بصورة أفضل إذا نظرنا إليه كعملية ديناميكية فعملية الصراع التنظيمي تمر بعدة مراحل تتفاعل كل منها مع الأخرى، حسب أنماط ثلاث هي:

النمط الأول:

والذي ينظر إلى عملية الصراع التنظيمي على أنها تشمل أربع مراحل رئيسية هي:

١- **مرحلة المعارضة الكامنة:** وتمثل النواة الأولى لبدء الصراع التنظيمي، وتتميز بعدم وضوح شكلها، وهى تتراوح بين بدايات الخلاف في الفكر أو الطرح أو طريقة تناول الموضوع المثار، وهى حالة لم يدرك بعد معانيها ودلالاتها، وتعيش هذه المرحلة في حالة كمون في أي تنظيم تنتظر الظروف التي تتيح لها أن تغذى الصراع وتذكيه.

---

(1) تييم نجيب على عبابنة – أساليب إدارة الصراع – دراسة مقارنة بين مديرى القطاعين العام والخاص في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة الأردن ١٩٩٥.

٢- مرحلة الإدراك والتشخيص: أن تحقيق هذه المرحلة يتوقف على الإدراك الشعوري للفرد، وعلى تشخيصه للأمور، وهى مرحلة تكوين الموقف وإدراكه بوضوح وتحديد ماهيته، والقناعة على أن هناك حالات تحد وتهديد لقيم الأفراد والجماعات.

٣- مرحلة السلوك : وهى مرحلة علنية الصراع، حيث يبدأ التفكير في السلوك تجاهه والتعامل معه لتحجيمه أو تطويره أكثر نحو التوتر ليصبح سلوكًا صراعيًا.

٤- مرحلة مخرجات الصراع : إن التفاعل بين موقف الصراع وسلوك التعامل معه، يمكن أن ينجم عنه تحسين أداء الجماعة ليصبح صراعًا بناءًا عندما يحسن نوعية القرار، ويحفز إلى الإبداع والابتكار، أو يحبط أداء الجماعة عندما يؤدى إلى اختلاف وظيفي، وعدم رضاء وضعف في تماسك الجماعة(١).

---

(1) Pondy, L.R.: "Organizational conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, P. 305.

النمط الثاني:

والذي يحدد مراحل الصراع كما يلي:

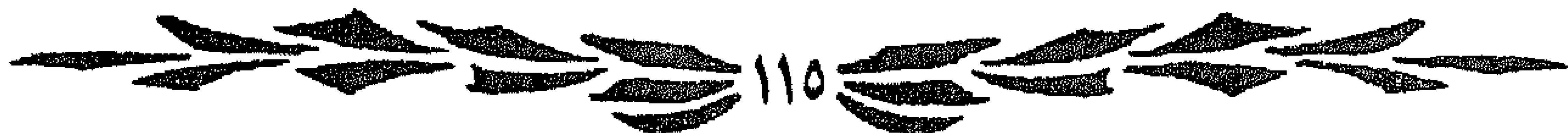
١- **مسبب الحالة أو الموقف: وهى الظروف المؤدية للصراع أو مصادر الصراع، وفي هذه المرحلة يبدأ الصراع بالتطور.**

٢- **إدراك الصراع: وفي هذه المرحلة يفسر أطراف الصراع الموقف ويدركونه بطريقة معينة تجعلهم يشعرون بحاجاتهم إلى عمل شيء تجاه هذا الموقف.**

٣- **التعبير عن الصراع: وهنا تعبر الأطراف عن فهمها وإدراكها للموقف على شكل سلوك وبشكل مفتوح وصريح.**

٤- **مرحلة معالجة الصراع أو طمسه: وفي هذه المرحلة يمكن أن يعالج الصراع بمعالجة الأسباب التي أدت إلى نشوئه وبالتالي ينتهي نهائيا أو قد تنتهي عملية التعبير عن الصراع – السلوك الناشئ عنه – دون معالجة الأسباب الحقيقية وهنا يسيطر على سلوك الصراع بشكل مؤقت، ولكن احتمالية نشوئه لنفس الأسباب تبقى قائمة، ومن هنا فإن الطريقة التي يعالج بها النزاع يؤثر على احتمالية نشوء الصراعات المستقبلية[1].**

(2) Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N.: "Managing Organizational behavior", 2nd edition, John Willey and sons, New York Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1985.



النمط الثالث:

والذي يرى أن الصراع التنظيمي يتكون من المراحل التالية:

١- **الانتباه:** وهو تركيز الشعور في موضوع بذاته، وتتمثل أولى خطوات عملية الصراع في انتباه أطرافه لما قد يوجد بينهم من تفاوت في القيم والأهداف والمصالح، ويختلف انتباه الأطراف إلى مدى بعيد، تبعًا لتباين ثقافاتهم وخبراتهم السابقة، ووجهات نظرهم ، وحاجاتهم، ودوافعهم.

٢- **بلورة الاهتمامات وتكوين جماعات المصلحة:** عندما ينتبه الأفراد لما بينهم من تفاوت في خلفيتهم التعليمية. وفي مستويات دخولهم، وفي قيمهم ومعتقداتهم، وفي أهدافهم واهتماماتهم، نجد اتجاهًا من جانبهم نحو إقامة التكتلات وتكوين جماعات واتحادات وتحالفات، تضم كل جماعة منها الفئات المتماثلة في الخصائص والسمات، وتتصارع فيما بينها حول موارد تتصف بالندرة النسبية. وكلما كان إدراك أطراف الصراع لمقدار الضرر أو الخسارة بالنسبة لهم كبير، كلما زاد احتمال أخذهم لمواقف متطرفة في الصراع.

٣- **تشكيل استراتيجيات الصراع:** يتبع تكوين جماعات المصلحة أن تعمل كل منها على تشكيل الإستراتيجية التي تتعامل مع هذا الصراع، ويمكن أن تتناول هذه الاستراتيجيات طريق التعاون أو طريق المنافسة والقوة أو طريق المساومة[١].

---

[١] مدحت محمد الديب، "جوانب في الصراع التنظيمي" ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الحادى عشر، العدد الثالث، عمان، الأردن، صيف ١٩٨٧، ص ٥.

مناخ
مهيأ
للصراع

بؤرة
الصراع

عوامل مساعدة

ضعف موقف
الإدارة من الصراع

تل من العوامل

- تزايد الشكاوى الكيدية
- تزايد التوتر والقلق
- التهرب من المسئولية
- زيادة حالات التخريب
- سيادة روح الاختلاف
- ... الخ

تهوين من
حجم الصراع

اضطراب

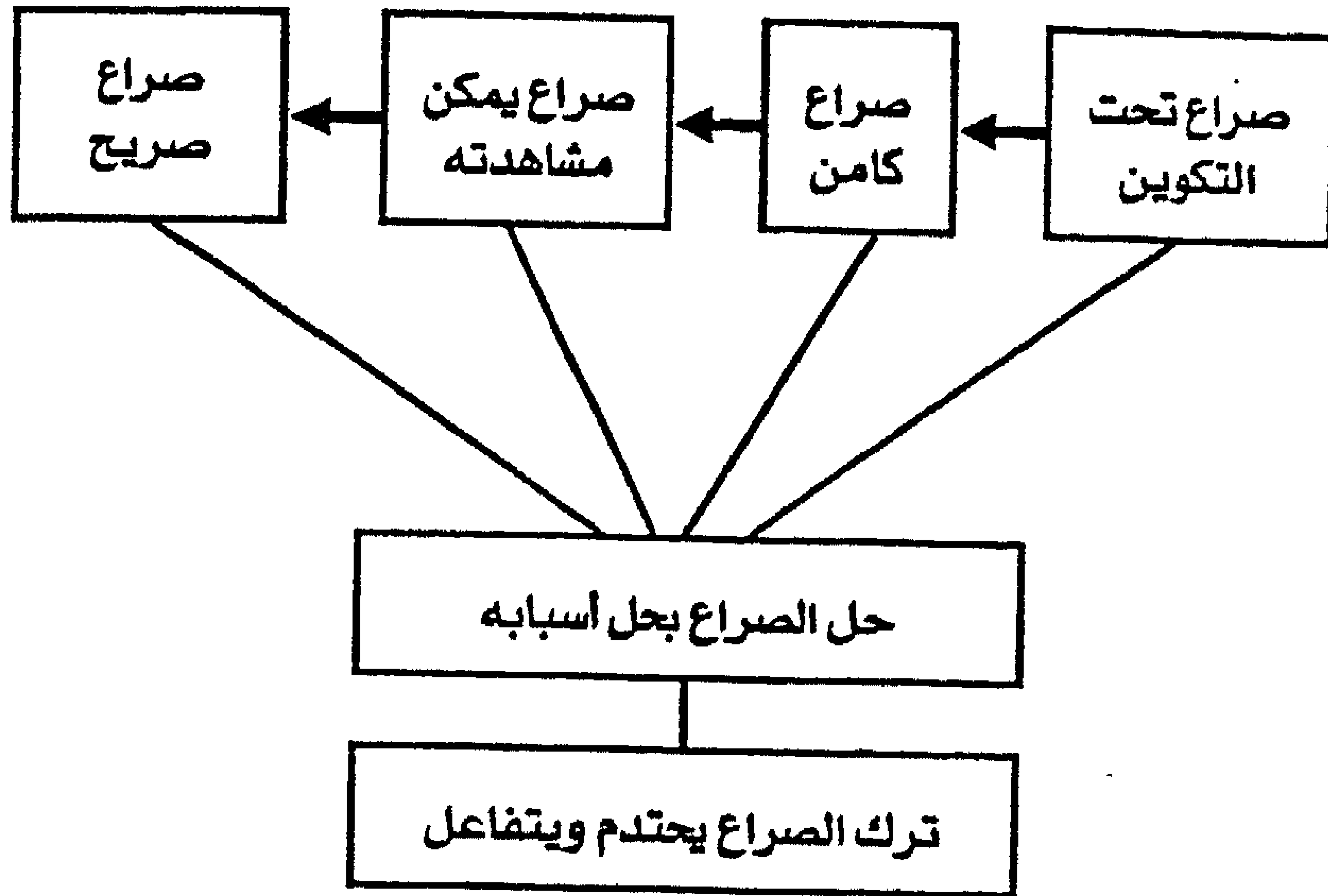
يأس

قلق

انفجار
الصراع

النمط الرابع يرى أن:

الصراع ينشأ ويتطور على مراحل يصورها الشكل التالي:



- **الصراع تحت التكوين :** هو صراع غير ظاهر ويتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن.
- **الصراع الكامن :** وفي هذه المرحلة يتم إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.
- **صراع يمكن مشاهدته:** وهو مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع والتعرف على أسبابه سلبًا أو إيجابًا ويظهر ذلك في التمارض أو الإهمال واللامبالاة.
- **صراع صريح:** وهنا يحدث الصدام بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه ويظهر ذلك في شكل تدنى الإنتاجية.

طبيعة الصراع التنظيمي

يوجد ميل طبيعي لدى الأفراد والجماعات غير المنظمة لتطوير تنظيم يستوعبها ونتيجة لذلك فإن صراع الجماعات يتجه بسهولة ليصير صراعًا تنظيميًا، كما أن تزايد عدد التنظيمات في المجتمع يمكن ان يخلق صراعًا بين هذه التنظيمات، ويعد الصراع الإيجابي أحد أسباب تماسك التنظيم لاسيما إذا تم إدارته بطريقة واعية.

والمنظمة او التنظيم عبارة عن هيكل من الوحدات التي تمارس ادوار، والدور هو السلوك الفردي للوحدات والذي يتوافق مع هدف التنظيم، وهذه الأدوار تتمثل في أشخاص يقومون بهذه الأدوار باعتبارهم طاقة العمل.

من العناصر المهمة في قوة أي تنظيم من الداخل هي قدرته على الإبقاء على ولاء المجموعات الصغيرة داخله، ومن أهم وسائل تقوية التنظيم وضع التنظيم في موقف صراعي، حيث أن المنظمات التي لا يوجد فيها صراع قد تصل إلى حالة ركود، ويرى كوسر (Coser) ان الصراع التنظيمي بطبيعته يقدم مجموعة من الوظائف للتنظيم منها أن الصراع يساعد على إقامة الوحدة في المنظمة ويدعم التماسك بين اعضائها، كما أن الصراعات التي ترتبط بالأهداف والقيم والمصالح تؤدى وظيفة إيجابية لهيكل التنظيم.

إن الصراع التنظيمي لا يمكن تجنبه طالما بقيت المنافسة على الموارد والمكانة والقوة، وتتوقف طبيعة الصراع على مدى تسامح جماعات التنظيم في التعبير عن هذه المطالب وتوفر القنوات الرسمية للتعبير عنها، وهذا يدل على أن مرونة الهياكل التنظيمية وقدرة الأفراد على المشاركة في إدارة هذه الصراعات يمثل في حد ذاته آلية التوازن داخل هيكل التنظيم ويؤدى إلى حل وإزالة التوترات بين الأفراد والعمل على تعديل ومواءمة التوازن داخلها.

ولفهم طبيعة الصراع التنظيمي داخل المنظمات يتطلب معرفة أسباب ومصادر هذا الصراع وهى:

١- **التنافس على الموارد المحدودة:** فكل وحدة أو إدارة تحتاج إلى موارد معينة لبلوغ أهدافها وغالبًا ما يكون مجموع ما تطلبه هذه الوحدات أكثر مما تستطيع المنظمة توفيره، لذلك فإن كل رئيس وحدة ينافس الآخرين لتأكيد حصول وحدته على احتياجاتها كاملة. ومن المهم أن يدير المدير مثل هذا الخلاف بحكمة ووعى ويراعى مصلحة الأطراف المعنية ويحرص على ألا يعالج الخلاف بطريقة ينتج عنها طرف كاسب وآخر خاسر.

٢- **الخلافات المرتبطة بطبيعة الوظائف:** وينشأ هذا السبب عن طريقة بناء هيكل التنظيم الإداري للمنظمة، حيث ينبع الخلاف بسبب أن أحسن الطرق لأداء وظيفة ما قد لا يتمشى بالضرورة مع أحسن الطرق لأداء وظيفة أخرى أن التباين بين وجهتي نظر

فرع الإنتاج والتسويق يقدم مثالاً واضحًا على ذلك. وحل مثل هذا الخلاف يكون عن طريق اعتبار الأهداف العامة المشتركة للمنظمة وليس الأهداف الفرعية لكل وحدة، حتى لو ادى ذلك إلى التضحية جزئيًا بطريقة الأداء المثلى لاحدى الوحدات الفرعية.

٣- تباين قيم وأهداف أفراد التنظيم.

٤- التنظيم الغامض من الأسباب الشائعة التي يمكن أن ينشأ عنها الخلاف، لأن غموض التنظيم الإداري، يؤدى إلى التحديد غير الدقيق لاختصاصات كل وظيفة مما يجعلها تتداخل مع اختصاصات الوظائف الأخرى.

٥- المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه، حيث يلاحظ أن هناك من يركز على هذا الأسلوب بربطه بسياسات موسعة للمكافآت والحوافز المادية، الأمر الذي يخلق حساسيات شخصية بين العاملين وبصورة قد تصل إلى درجة الصراع بينهم وخاصة إذا لم تكن هنالك معايير دقيقة لقياس فعاليتهم.

وقد ركزت بعض التحليلات على ربط طبيعة الصراع التنظيمي بالبيئة الخارجية وهى مجموعة العوامل الطبيعية والاجتماعية (الثقافية والسياسية والاقتصادية) المحددة لقرارات الأفراد وسلوكهم التنظيمي والتي تمثل عوامل البيئة الخارجية. إن المنظمات لا تعيش بعيدة عن محيطها الثقافي، فهي كائنات اجتماعية وليس وحدات

ميكانيكية صناعية، وعلى ذلك فلا يمكننا أن نتوقع أن تكون المنظمة وصراعاتها أكثر من انعكاس للقيم الاجتماعية والظروف البيئية المحيطة بها.

وطبيعة الصراع التنظيمي يتأثر ويؤثر بالجمهور المحيط به، المستهلك لمخرجاته، الموزع لمنتجاته المجهز لمدخلاته والمتنافس معه، كما يتأثر بالمستوى الاجتماعي من حوله، علاقاته مع الآخرين مع المنظمات النقابية، السلطة التنفيذية، السلطة التشريعية، السلطة القضائية.

وعلى المنظمات أن تنوع هياكلها ضمن البيئات المتغيرة من حولها، بما يعنيه من تعدد في الأقسام والوحدات التنظيمية، كما تزداد حاجتها لأنماط تخصصية مختلفة ولاعتماد قوانين مهنية متنوعة، يلاحظ أن العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية تفرض تباينا تزيد فيه الحاجة إلى مزيد من التنسيق والتكامل لأحداث التغير المطلوب ولا يتم هذا التغير إلا من خلال حركية المنظمة التي نتجت عن الصراع التنظيمى الذى هو حصيلة أساسية للتغير التنظيمى وفي الوقت ذاته سببًا جوهريًا له.

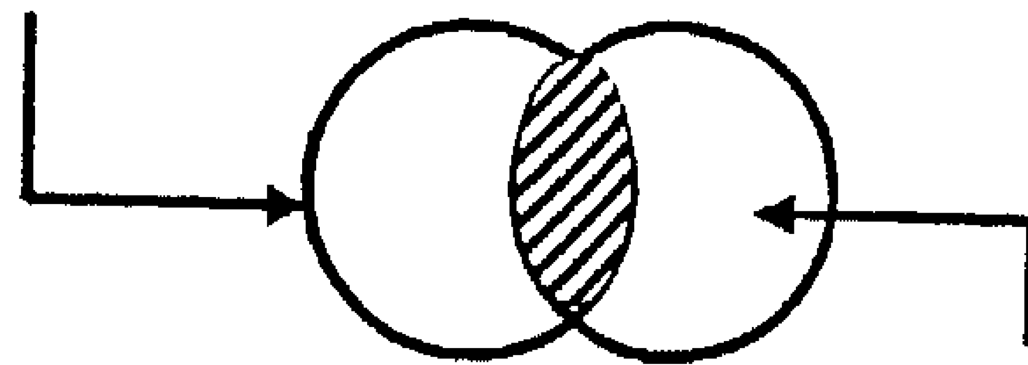
أسباب الصراع[1]

(١) اختلاف الأهداف والقيم الفردية:

إن تفاوت الأشخاص في السن والجنس والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي يؤدى إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض فالتفاوت في الأعمار مثلا ينشئ ما يسمى بصراع الأجيال.

(٢) اختلاف الإدراك:

إن اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة مما تسبب في حدوث الصراع.



---

(١) مركز القرار للاستشارات- كيف تدير الصراع في المنظمة - دليل المدير العربى إلى صنع القرار ١٩٩٤ ص ٤٠٦.

(٣) عدم الرضا عن العمل:

فعدم رضا الفرد عن عمله يؤدى إلى التغيب عن العمل وعدم إتقان المهام المطلوبة وعدم التعاون مع الآخرين وذلك كله يتسبب في حدوث الصراع.

(٤) الطبيعة العدوانية لبعض الأفراد:

هناك أشخاص ميالون بطبعهم للعدوانية والشخص الميال للمشاغبة يحاول أن يستغل وظيفته في إشباع تلك الرغبة العدوانية الأمر الذي يجعل التعامل معه أمرًا صعبًا ويزيد من احتمال ظهور التناقضات كما أن هناك بعض الأفراد الذين يتميزون بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعبًا أيضا ويزيد ذلك من احتمال ظهور الصراعات.

(٥) غموض الأدوار:

إن عدم الدقة في تحديد الأدوار للأفراد يوقعهم في حيرة ويجعلهم غير قادرين على التصرف وبالتالي تظهر التناقضات مع زملاء العمل.

(٦) العلاقة الاعتمادية:

ونعنى بها اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه أو تحقيق اهدافه وهذا من شأنه أن يوجد سببًا للنزاع الدائم.

(٧) القيم والأخلاقيات الإدارية:

يبدو احيانا ان الكثير من المديرين يعملون بدون حدود أخلاقية وغالبًا ما تبدو قراراتهم معتمدة أكثر على النفعية أكثر من أي مفهوم او ربما يرجع ذلك إلى:

(١) ضغط الرؤساء في العمل يعتبر هو المؤثر الرئيسي في المدير التنفيذي كي يتخذ قرارات غير أخلاقية.

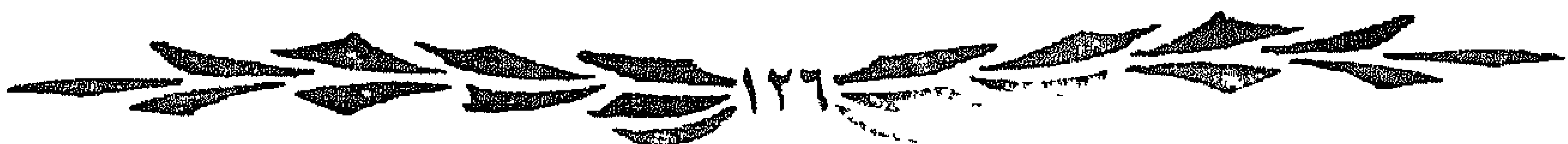
(٢) يميل المديرون إلى النظر إلى معاييرهم الأخلاقية على أنها معايير عالية ولكن رايهم يكون اقل في التطبيقات الأخلاقية للمدير المعتدل.

(٣) تشيع الممارسات غير الأخلاقية لأن الأخلاقيات ليست شيئا واحدًا.

(٤) إن خطوات تحسين السلوك الأخلاقي يجب أن تأتى من الإدارة العليا.

(٥) الجشع الفردي والفساد العام للمعايير الاجتماعية.

هذا ويلاحظ أن التصرفات غير الأخلاقية لا تسبب أي صراع إذا كان الرؤساء يعرفون عنها ولا يقولون شيئا غير أنها قد تسبب صراعا شديدا إذا كانت الإدارة ترفض تلك التصرفات وتتصدى لها ولاسيما إذا كان المسئولون بالمنظمة يعتقدون أنهم يفعلون الشيء الصحيح وهم يتخذون كل قرار كما لو كان هناك مراجع يراقبهم من فوق أكتافهم وهم يسألون: هل سأتخذ نفس القرار إذا كان يتعين علىّ إفشاء تام وعلني لتصرفاتي؟



أنماط الصراع:

ويمكن أن يتخذ الصراع التنظيمي أنماطا عدة تندرج تحت المعايير الآتية[1]:

١- معيار عدد الأشخاص الذين يقع الصراع بينهم، وقد يكون صراعًا بين العامل ورب العمل أو على المستوى النفسي للفرد ذاته، أو صراعًا جماعيًا.

٢- معيار مستويات التنظيم، كالصراع بين الإدارة والعاملين، والصراع على مستوى الإدارة العليا والصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، والصراع الوظيفي كالصراع بين دائرة التخطيط ودائرة التمويل، والصراع على مستوى الإدارة الوسطى وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها، والصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها أو بين العاملين وبعضهم، والصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة والصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا، والصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة، والصراع بين المنظمة وإدارتها من جهة وبين الاتحادات والنقابات المختلفة، والصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المنتفعين.

(1) Cowin, R.G.: "Patterns of Organizational conflict", Administrative Science Quarterly, P. 517.

٣- معيار طبيعة العلاقة بين أطراف الصراع، كالصراع بين وحدات التنفيذ والاستشارة، وبين المنتجين والمستهلكين، وبين التنظيم وجمهور المستفيدين[1].

٤- معيار نوع حل الصراع وقد تكون صراعات تحل أمام المحاكم الإدارية، أو صراعات تفاوضية تحل عن طريق الحوار على مستوى الأفراد أو النقابات العمالية.

٥- معيار أهداف الصراع؛ كالصراع المخطط له ذي الأهداف المحددة، والصراع العفوي.

٦- معيار درجة تنظيم الصراع كالصراع الفردي المعبر عن حالة الاستياء وعدم الرضا والتأخر عن الدوام والتغيب عن العمل، والصراع الجماعي كعمليات الاحتياج والاضطرابات.

٧- معيار نتائج الصراع كالصراع البناء، والصراع الهدام.

---

(1) Ragers, D.L.: "Organizational antecedents of role conflict and ambiguity in top level administrators", Administrative Science Quarterly, P. 598.

آثار الصراع التنظيمي

١- الأثر الإيجابي

أن أصحاب الفكر الإداري الحديث وعلى رأسهم المدرسة التفاعلية يعترفون بهذا الأثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة وهو عنصر فعال في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطوير الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

أ- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى أفراد التنظيم ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

ب- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

ج- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

د- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لأفراد التنظيم وخاصة ذوى الميول العدوانية.

هـ- قد يؤدى الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

و- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد التنظيم.

ز- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

ح- يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين أفراد التنظيم.

ط- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

ي- يمكن أن يكون الصراع التنظيمى أساسا لعمليات الإبداع والابتكار ولعمليات الحفز في التنظيم.

ك- يحقق أهداف كل من الأفراد والمنظمات بطريقة إيجابية.

ل- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبى، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا تم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري، كما أن الصراع الخارجى يزيد من التلاحم الداخلي في المنظمة[1].

---

(1) Stern, A.A.: "Conflict and cohesion", Journal of conflict resolution, Vol. 20, No. 1, 1976, p. 143.

٢- الأثر السلبي:

اعتبر أصحاب المدرسة التقليدية أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالا وظيفيًا في عمل المنظمة نظرًا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدى بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرارها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق على الصراع، وأن التوتر والقلق إذا استمرا في المنظمة كفيلان بتمزيقها ، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

أ- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للتنظيم.

ب- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقة في التنظيم.

ج- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

د- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.

هـ- يعوق العمل التعاوني الجماعي.

و- انخفاض الإنتاجية ويعانى الأداء من الجمود.

ز- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسى الذى يؤدى إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

ح- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.

يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحًا سلبيًا، بل أن له أحيانًا قيمته للنظام، فالصراع ذو حدين، يمكن أن يكون سلبيا، ولكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع، أن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل أفراد التنظيم الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة والانتماء إليها، أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟ وهل أفراد التنظيم ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف التنظيم أم ينظرون إليه على أنه مخل بوظائف التنظيم، وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف التنظيم، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعمًا لهذه الأهداف التنظيم. فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعمًا لهذه الأهداف اعتبر صراعًا إيجابيًا بناء ومحسنا لمستوى أداء التنظيم، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعًا سلبيًا مخلا بوظائف التنظيم.

نماذج الصراع

يمكن القول أن هناك ثلاثة نماذج رئيسية تحاول تفسير ظاهرة الصراع هي:

1- نموذج عملية الصراع:

وفقاً لذلك النموذج ينظر إلى الصراع على أنه مسلسل متتابع وذلك على النحو التالي[1] :

أ- مرحلة الصراع الكامن:

وفي هذه المرحلة لا يوجد اى فهم أو إحساس بوجود صراع غير أنه تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف منها:

- المنافسة على الموارد المحدودة حيث ينشد كل طرف زيادة نصيبه من الموارد المحدودة.
- الحاجة إلى الاستقلالية حيث نجد أن كل طرف يحاول فرض سيطرته على انشطة يعتبرها الطرف الآخر داخل نطاق عمله.
- تشعب الأهداف وهنا نجد ان هناك تبايناً واضحاً بين افراد الأهداف بعضهم البعض وبين اهدافهم وأهداف التنظيم ذاته.

1) L.R. Pondy "Organizational Conflict: Concepts and Models".

ب- مرحلة الصراع المدرك:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأطراف في الانتباه إلى وجود بعض الأسباب التي تدعو إلى حدوث الصراع وقد تنشأ هذه المرحلة أيضاً عند إساءة فهم كل طرف للآخر في عمله.

ج- مرحلة الصراع العاطفي:

ذكرنا أنه في المرحلة السابقة يبدأ كل طرف في إدراك الصراع وفي هذه المرحلة يبدأ كل طرف في الشعور بأن الأمر كله مسألة شخصية حيث يعتبر الأمر مصدراً لكثير من النتائج غير المرغوب فيها فقد يدرك الفرد ان هناك خلافاً بين الإدارة ومجموع العاملين حول إدخال الحاسبات الآلية مثلاً وهنا لا يلتفت الفرد إلى ذلك الأمر أو يشعر بمدى خطورته إلا إذا تعلق ذلك الأمر بعمله الذى يمارسه ومستقبله الوظيفي.

د- مرحلة الصراع الصريح:

وهنا يبدأ الأفراد في ممارسة بعض أنواع السلوك العدائى من خلال المناقشات أو المفاوضات ... أو قد يظهر الصراع في صورة سلبية كالإضراب عن العمل.

هـ- مرحلة ما بعد الصراع:

إذا كانت نتائج حل الصراع مرضية فإنه سوف يسود جو من التعاون بين الأطراف المتنازعة أما إذا كانت نتائج حل الصراع غير مرضية فإنه إما أن يلجأ الأطراف إلى عمليات الكبت إلى اللحظة التي يحدث فيها الانفجار والتي قد تنتهي بالتصحيح أو فسخ العلاقة بين الأطراف.

وعموماً فإن هذا النموذج يعتبر مفيداً في الحالات التي ترغب الإدارة فيها فهم أحداث الصراع والتدخل مباشرة في مجريات تلك الأحداث.

2- النموذج الهيكلي للصراع[1]:

وفقاً لهذا النموذج يتم النظر إلى الصراع من خلال الضغوط والقيود التي تشكله والتي تتمثل فيما يلي[2]:

أ- النزعات والميول السلوكية لطرفي الصراع.

ب- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع.

ج- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما.

د- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

ويعتبر ذلك النموذج مفيداً في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

---

(1) د. لطفي راشد محمد – مفهوم الصراع التنظيمي – مرجع سبق ذكره صـ12.

(2) يطلق على هذا النموذج رسم النموذج الهيكلي نظراً لأن هذه القيود تتميز بالثبات أو التغيير البطئ.

3- نموذج النظم:

وفقاً لهذا النموذج يتم النظر إلى الصراع على أنه نظام متكامل يتكون من العناصر التالية:

أ- المدخلات: وتتمثل هنا في مصادر الصراع والتي منها تعارض الأهداف وسوء المناخ التنظيمي وتباين المدركات ... إلخ.

ب- عمليات التحول: وتتمثل في الطرق المختلفة المستخدمة في إدارة الصراع.

ج- المخرجات: وتتمثل في نتائج الصراع الإيجابية أو السلبية.

ويعتبر هذا النموذج مفيد عند الرغبة في اختيار الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الصراع بطريقة فعالة.

مزايا وعيوب الصراع

عزيزي المدير المرتقب

تـأكد أنه

لا حياة بدون صـراع ....

فالصراع ضروري لاستمرار الحياة .. فالصراع يحافظ على السلالات الجيدة .. ويقضى على السلالات الضعيفة .. بما يتضمن بقاء الأقوى والأفضل.. ومن ثم استمرار تدفق الحياة بقوة وتجدد.

ولكن

زيادة الصراع لها مخاطرها ..!!

كما أن

القضاء على الصراع له أيضا مخاطره..!!

ومن ثم

فإنه يجب المحافظة على الحد الأدنى من الصراع واللازم لإضافة روح الحياة ومتعتها..

مزايا وعيوب الصراع

١- مزايا الصراع	٢- عيوب الصراع
قد يؤدى الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل.	يؤدي إلى نقص الأنشطة الترفيهية من جماعات العمل والتركيز على الميول العدوانية
قد يؤدى الصراع إلى اكتشاف طرق جديدة للتخفيف من حدته بل ومنع تكرار حدوثه.	- شيوع التوتر والغيبة والنميمة وتزايد الأحقاد بين جماعات العمل.
قد يؤدى الصراع إلى تغيير في الوضع القائم إلى الوضع الأفضل.	يؤدى إلى تفكك جماعات العمل مما يفقدها قوتها وصلابتها.
قد يؤدى الصراع في نهايته إلى إحداث حالة من التعاون بين أفراد جماعة العمل.	يترك آثاراً نفسية سيئة لدى العاملين.
تشبع حاجات الأفراد ذوى الميول العدوانية.	إضاعة الوقت والجهد.
تشجع على الحلول الابتكارية	غالباً ما يؤدى الصراع إلى نتائج هدامة ولاسيما في حالة صراع النصر والهزيمة

هذا ويلاحظ بصفة عامة ضرورة وجود حد أدنى للصراع لأن انعدام الصراع يعنى الموت وفيما يلي الأسباب الرئيسية لانعدام الصراع:

١- الاعتقاد بأن العلاقات الإنسانية أفضل من الكفاءة في العمل.

٢- الطاعة العمياء لجميع العاملين.

٣- الانخفاض الشديد في معدل دوران العمل.

٤- الاعتقاد بأن افضل القرارات هي التي تحصل على موافقات جماعية.

٥- المقاومة الشديدة لكل تغيير محتمل.

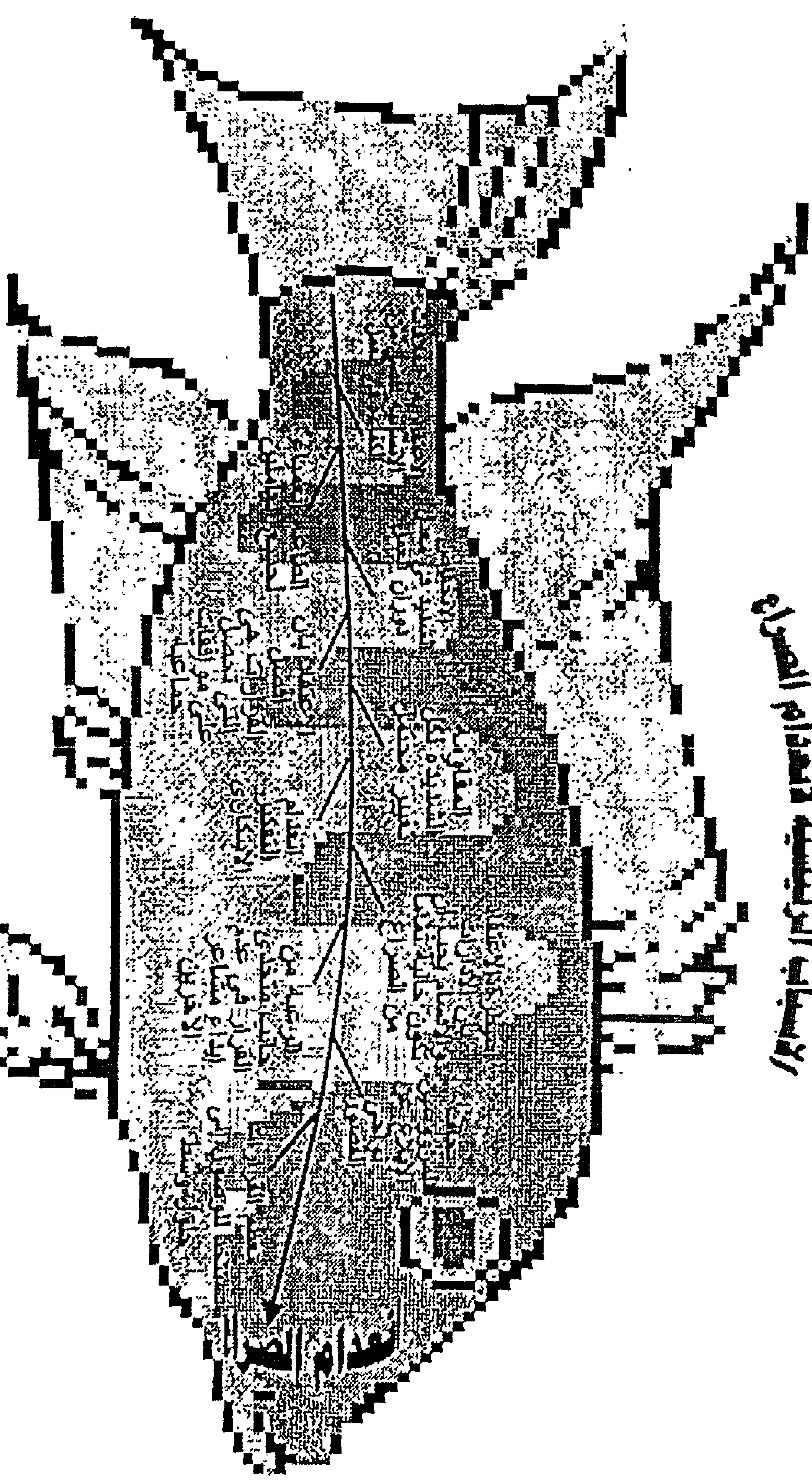
٦- انعدام التفكير الابتكارى.

٧- سيطرة الاعتقاد بأن الإدارات والأقسام يجب أن تكون خالية تماماً من الصراع.

٨- الرغبة من جانب متخذي القرار في عدم إيذاء مشاعر الآخرين.

٩- يخاف المرؤوسون الإبلاغ عن نواحي القصور.

١٠- معظم القرارات تتخذ للوصول إلى حلول وسط.


الأسباب الرئيسية لانعدام الصراع
السمكة الميتة

إدارة الصراع[1]

تتطلب إدارة الصراع إجراء تشخيص منظم ومرتب للمشكلات وذلك للتقليل من احتمالات حل المشكلة الخطأ في حين كان يجب حل المشكلة الصحيحة ويشتمل التشخيص الشامل على قياس ما يلي[2]:

١- حجم الصراع على مستوى الفرد والجماعة.

٢- أساليب معالجة صراع أعضاء التنظيم مع الرؤساء والمرؤوسين والنظراء.

٣- مصادر الصراع.

٤- فاعلية التنظيم والأفراد والجماعات.

هذا ويجب أن يشتمل تحليل البيانات التشخيصية على ما يلي:

١- حجم الصراع وأنواعه على مستوى الإدارة والوحدات والأقسام ... .

٢- علاقات الصراع وأنواعه ومصادره.

٣- علاقات الصراع وأنواعه وفاعليته.

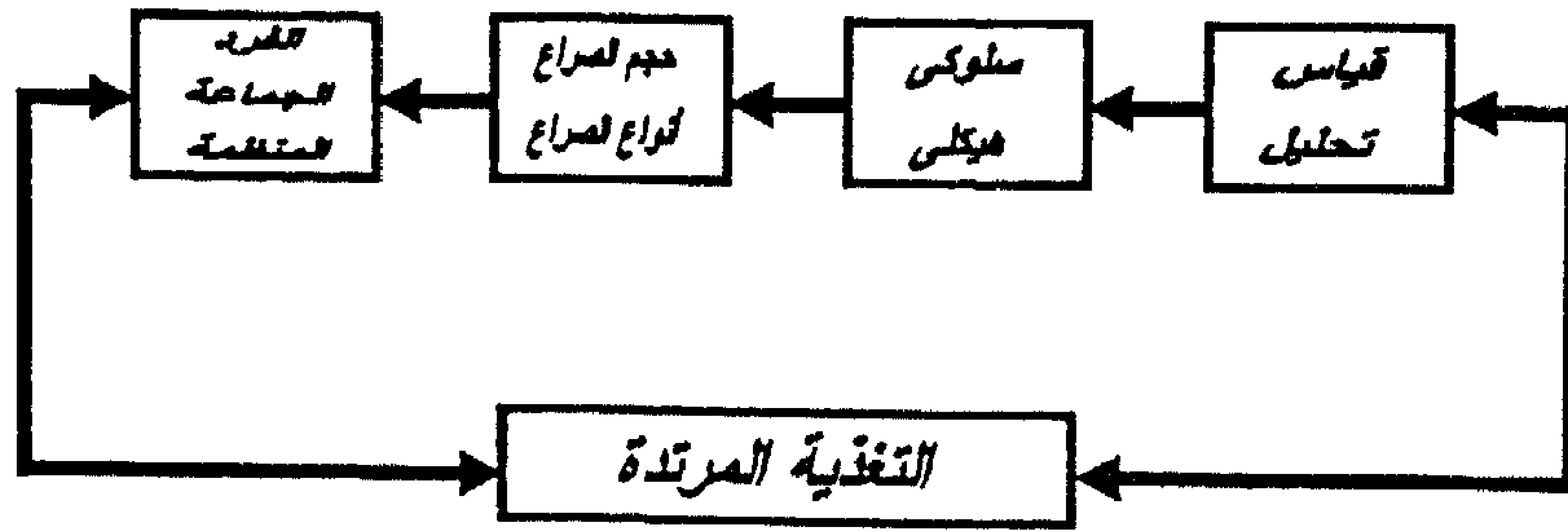
---

(1) د. أفضال الرحيم وآخرون- استراتيجية الإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة – المجلة العربية للإدارة – العدد الأول – السنة العاشرة ١٩٨٦ ص ٩٩.

(2) يقصد بإدارة الصراع مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدم للوصول بالصراع إلى مستواه الأمثل.

ويجب أن تبين نتائج التشخيص ما إذا كانت هنالك حاجة للتدخل ونوع التدخل المطلوب "سلوكي - هيكلي" لإدارة الصراع وفيما يلي شكلاً توضيحياً لنموذج إدارة الصراعات التنظيمية:

نموذج لإدارة الصراعات التنظيمية



هذا ويلاحظ أن وسائل إدارة الصراع تختلف باختلاف مستويات الصراع وذلك على النحو التالي:

1 - إدارة الصراع داخل الفرد:

هناك العديد من الوسائل التي تستخدم عند هذا المستوى منها ما يلي:

أ- *السمو:* ويعنى تنقية الدوافع الغريزية وتوجيه تلك الطاقة إلى تعبيرات مقبولة فمثلاً العامل الذي يشعر بالغضب يمكن أن يصبح هذا الغضب في حالة التعبير الصريح عنه إلى طاقة هدامة لذا فمن المفضل أن يحول العامل طاقة الغضب إلى الانهماك في العمل وإتقانه.

ب- *التعويض:* فالشخص الذي قد يصاب بالقصور في إحدى مهاراته قد يعوض ذلك بدرجة عالية من الكفاءة في مجال آخر فالطالب الذي يفقد القدرة على التكيف مع زملائه قد يكرس كل جهده في الدراسة ويحصل على تقديرات عالية.

ج- *الانسحاب:* ويعنى تجنب الأفراد المتسببين في الصراع علماً بأن هذا الانسحاب قد يؤدى إلى زيادة حدة الصراع حيث يصاب الفرد المنسحب بعدم الثقة واللامبالاة وعدم الاحترام.

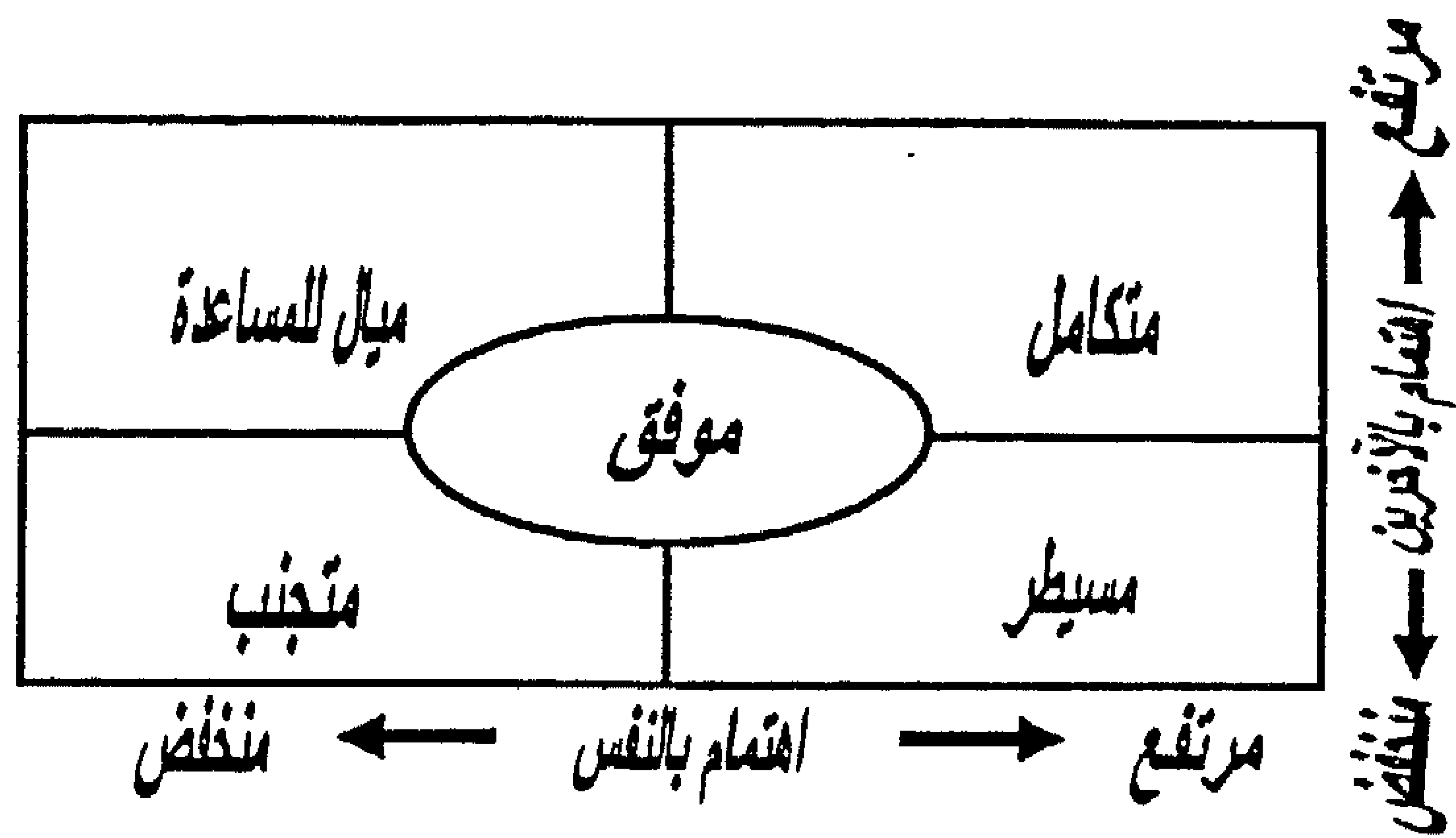
د- *التبرير:* ويعنى أن يخلق الفرد سبباً مقبولاً اجتماعياً لتصرفاته بدلاً من السبب الحقيقي لتبرير سلوكه فقد يبرر الطالب رسوبه في الامتحان بفقد كتابه الذى كان يدرس فيه.

هـ- *الإسقاط:* ويعنى التخلص من الشعور بالذنب والفشل بإسقاط أو إلصاق المخاوف والرغبات والأفكار غير المقبولة اجتماعياً بشخص آخر.

2- إدارة الصراع بين الأفراد:

يمكن هنا التمييز بين خمسة أساليب لمعالجة الصراع بين الأفراد يوضحها النموذج التالي:

نموذج لأساليب معالجة الصراع بين الأفراد



وفيما يلي شرحا موجزا لهذه الأساليب.

أ- التكامل "المواجهة":

حيث تعنى هذه المنطقة اهتمام كبير بالنفس وبالآخرين وبالتالي فهي تعنى الاعتراف صراحةً بالصراع والاستعداد لتبادل المعلومات واختبار الخلافات للوصول إلى حل فعال يكون مقبولاً من جميع الأطراف ورغم أن المواجهة هى من أفضل الوسائل التي تستخدم لتناول القضايا والموضوعات الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والتخطيط طويل الأجل إلا أن هناك بعض المعوقات التي تمنع استخدامها مثل[١]:

1- متطلبات العمل قد لا تسمح بالوقت الكافي للمواجهة.

2- شعور المدير بأن دوره الإشرافي لا يسمح له بالدخول في مواجهة مع المرؤوس.

3- معايير الجماعة "مثل المشاركة في المشاعر" قد تمنع المدير من إظهار مشاعر سلبية نحو الآخرين.

---

[١] R. Walton, Interpersonal Peace Making: Confrontational third party consultation, (Reading Mass: Addison – Wesely 1969) P. 76.

ب- السيطر "الإجبار":

تعنى هذه المنطقة اهتمام كبير بالنفس وقليل بالآخرين ومن ثم يتم اللجوء إلى أسلوب التهديد ويكون الحل الناتج هنا في صالح طرف واحد من أطراف الصراع وقد يؤدى ذلك إلى فقدان الدافع على العمل أو تجاهل المعلومات والبدائل ومع ذلك يكون اللجوء إلى هذا الأسلوب فعالاً في بعض الحالات مثل[1]:

١- وجود حالات طارئة أو ضرورية لاتخاذ قرارات سريعة.

٢- محاولة بعض الأطراف استغلال طرف ما واحتياج هذا الطرف إلى اتخاذ تصرف سريع لحماية نفسه.

٣- اتخاذ قرارات غير مرغوب فيها ولكنها تكون ضرورية لبقاء ونمو المشروع.

---

[1] K. Thomas "Conflict and Conflict Management" in Handbook of industrial and organizational psychology, ed M.. Dunnette (Chicago: Rand Mc Nally 1976) PP. 889-935

ج- المتجنب "التجنب":

وفي هذه المنطقة يكون هناك اهتمام قليل بالنفس وبالآخرين وبالتالي فهي تعنى عملية الانسحاب من الصراع وقد يؤدى ذلك الأسلوب إلى إحداث تأثير سلبى غير أنه يكون مفيداً في الحالات التالية:

١- أن تكون المشكلة ضئيلة بحيث لا تستحق الوقت والجهد لمواجهة الصراع.

٢- أن تكون قوة المدير منخفضة نسبيا بالمقارنة مع الأطراف الأخرى وفرصته قليلة لإحداث التغيير.

٣- أن يكون هناك آخرون يمكنهم حل الصراع أفضل من المدير.

وذلك علماً بأن له محاذير عديدة أهمها :

أ- يحد من مساهمات الأفراد.

ب- حلوله مؤقته.

د- الميال للمساعدة "التهدئة":

في هذه المنطقة يكون هناك اهتمام منخفض وقليل بالنفس واهتمام كبير بالآخرين ومن ثم يمكن اللجوء إلى التهدئة بمعنى أن يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويستلزم ذلك الأسلوب من المدير أن يضحى باهتماماته وحاجاته الخاصة في سبيل الاهتمام بأطراف الصراع وعادةً ما يعبر عن ذلك الأسلوب بالمسائل العاطفية ولذلك فإن فاعليته ضعيفة في التعامل مع الكثير من المشاكل وإن كان يصلح عندما يصل أطراف الصراع إلى نقطة الانفجار.

هـ- الموفق "الحل الوسط":

في هذه المنطقة يكون هناك اهتمام متوسط بالنفس وبالآخرين ومن ثم يمكن اللجوء إلى الحل الوسط والزى يعنى أن يتخلى كلا الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى قرار مقبول ويفيد ذلك الأسلوب عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة متبادلة ويتوقف تحقيقها على الطرف الآخر أو أن كلا طرفي الصراع متساوون في القوة[1].

(1) M. Deutsch, The Resolution of Conflict Constructive and Destructive Processes, 24-1969, P. 216.

المنافس	التعاون
فرض السيطرة ربح / خسارة	دمج حل المشاكل ربح / ربح

قبول التسوية
المشاركة خسارة / خسارة

المنسحب	قبول البديل
الانسحاب	التهدئة خسارة/ ربح

ويتم تحسن العلاقة بين جماعتين بينهما صراع من خلال المواجهة المبرمجة على النحو التالي:

الخطوة الأولى:

يقوم المستشار الخارجي بالاجتماعي مع قادة كل مجموعة على حدة لمعرفة ما إذا كان لديهما استعداد لتحسين العلاقة بين المجموعتين.

الخطوة الثانية:

يجتمع كل فريق على حده ويدون ما الذي يتوقعه من المجموعة الأخرى وما الذي تتوقعه المجموعة الأخرى منهم.

الخطوة الثالثة:

يجتمع الفريقان معا ويشتركون في عرض وجهة نظر كل منهما ويجب أن يصر المستشار الخارجي على عدم مناقشة التصورات ولكن يسمح فقط بتحديد معاني الكلمات أو التصرفات ثم تقوم كل مجموعة بعرض ما تتوقع ان تدوله المجموعة الثانية عنها.

الخطوة الرابعة:

تعود المجموعتان إلى الاجتماع بانفراد حيث تتسم مناقشة ما عرفوه عن انفسهم وعن الآخرين وبطبيعة الحال سيكتشفون حقائق ومغالطات وسوء اتصال وفهم ثم يقومون بتحديد أولويات للقضايا التي يجب التصدي لها وحلها.

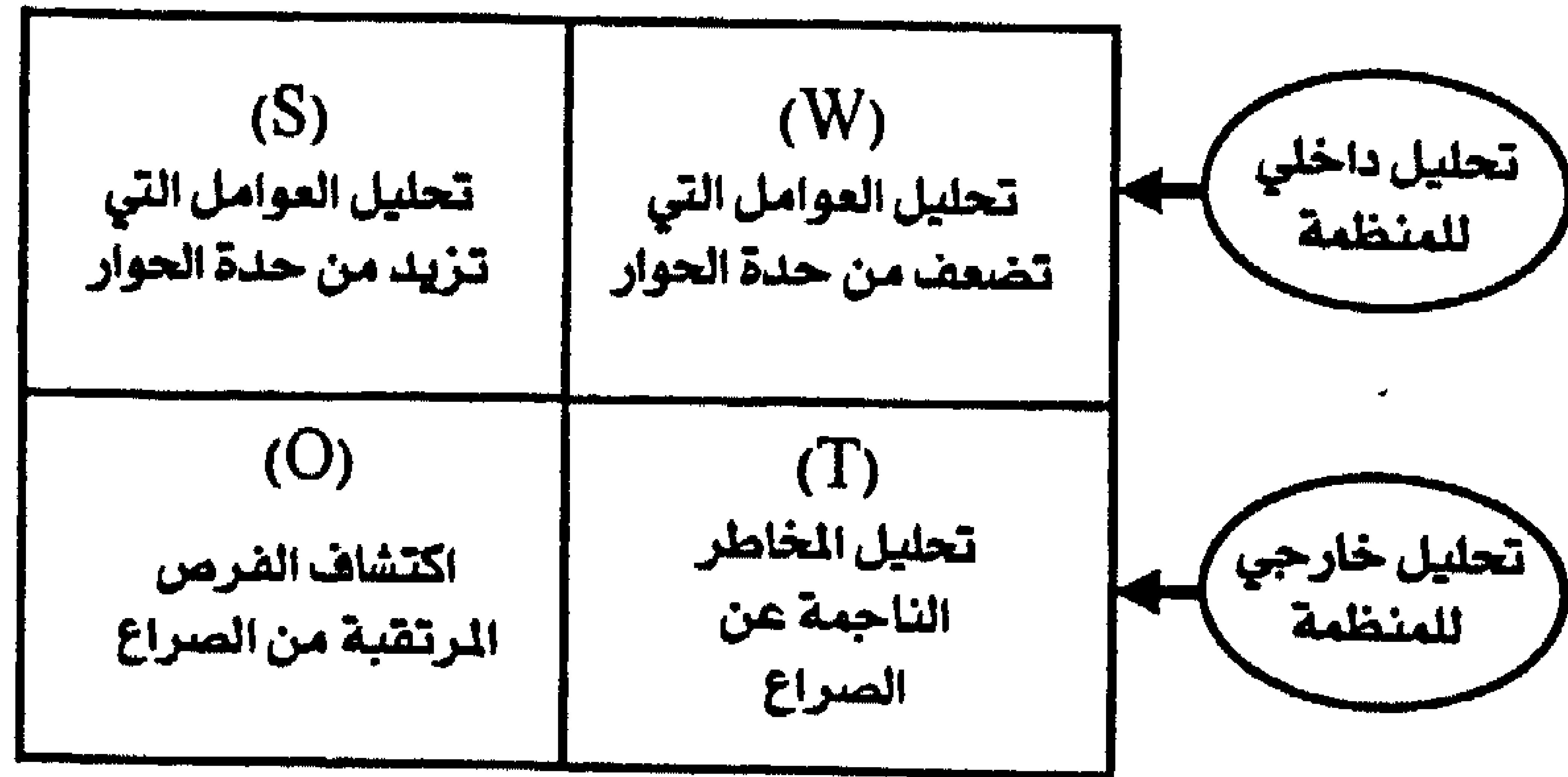
الخطوة الخامسة:

تعود المجموعتان للاجتماع معا حيث يقومان بعرض قوائم الأولويات وبعد مناقشة تلك القوائم يتم الاتفاق على الأولويات ويتفقان على من الذي يجب أن يفعل ماذا؟ ومتى؟

الخطوة السادسة:

متابعة بين القادة للمجموعتين لمعرفة ماذا تحقق.

ويمكن استخدام مدخل للتحليل الرباعي Swot لمساعدة المنظمات على وضع السياسة الملائمة لكل موقف من مواقف الصراع وذلك على النحو التالي:



نماذج اتصالية لتسوية الخلافات على مستوى الأفراد(1)

بالإضافة إلى أساليب إدارة الصراع الخمسة السابقة فقد يكون من المفيد التفكير في بعض النماذج الاتصالية التي يمكن استخدامها جنباً إلى جنب مع تلك الأساليب.

أ- النموذج سداسي الخطوات:

منطوق النموذج:

كلما زادت قدرة الطرفين على اتخاذ القرارات معاً زاد احتمال الوصول إلى نتيجة ناجحة.

خطوات النموذج:

١- تحديد الخلاف الظاهر وهنا نشير إلى أنه ليس المهم فقط أن تعرف ما تعتقد أنت أنه مشكلة ولكن من المهم أيضاً أن تخمن الطريقة التي يرى بها الطرف الآخر المشكلة.

٢- حلل الموقف وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

---

(1) جيرى ويزينسكى – تسوية الخلافات في العمل – مكتبة جرير – الرياض – غير مبين سنة النشر صـ23

أ- من هم أطراف الخلاف؟

ب- ماذا حدث بالضبط؟

ج- أين نشأ الخلاف؟

د- متى نشب الخلاف؟

هـ- لماذا نشب الخلاف؟

و- كيف نشب الخلاف؟

٣- إيجاد البدائل وهذا يتطلب منك الإجابة على الأسئلة التالية:

أ- هل حدث هذا الموقف من قبل؟ إذا كان كذلك فماذا حدث بشأنه؟

ب- هل هناك سياسة يمكن إتباعها في تحديد الحل؟

ج- كيف يمكن أن يؤثر الحل على المواقف المتشابهة في المستقبل؟

٤- التنبؤ بنتائج كل بديل وذلك من خلال تحديد كل بديل وطرح السؤال "ماذا لو؟".

٥- حدد البديل واتفق عليه حتى تشعر بالثقة بأنك قد توصلت إلى أفضل حل لجميع أطراف الخلاف وفقاً للمعلومات المتاحة لك.

٦- قيم نتائج تطبيقك للبديل الذي وقع عليه الاختيار وذلك من خلال تحديد مواعيد لاحقة نلتقي فيها بأطراف المشكلة.

ب- نموذج ديسك DESC :

وهو بمثابة سلوك مباشر للتعامل مع الخلافات بين شخصين ويؤدى غالبا إلى نتيجة "مكسب / خسارة".

- *منطوق النموذج:*

لا يمكنك ان تتوقع ان يفعل الآخرون ما تريد لمجرد أنك تريد منهم ذلك.

خطوات النموذج:

١- قم بوصف الموقف أي وصف سلوك الطرف الآخر بأوضح ما يمكن مع تجنب الأحكام العامة.

٢- عبر عن مشاعرك حيث يتيح ذلك للطرف الآخر أن يعرف بوضوح ان المشكلة غير مقبولة ويجب حلها.

٣- حدد ما تريد حدوثه وذلك حتى تقلل من فرص التفسير الخاطئ.

٤- العواقب وتعنى ترك الشخص الآخر يطلع على النتيجة المتوقعة وهنا علينا أن تتاكد من معرفة الآخرين للنتائج الإيجابية المحتملة إذا حدثت التغيرات المطلوبة.

ج- نموذج أيو AEIOU:

منطوق النموذج:

تفترض النوايا الحسنة أن الشخص الآخر يهدف إلى الخير ولا يحاول أن يثير خلافا.

خطوات النموذج:

١- افترض أن الشخص الآخر يهدف إلى الخير لأنك إذا فعلت ذلك فسيزيد بشدة احتمال حل الخلاف.

٢- عبر عن مشاعرك بما ترى أنه نية حسنة وعليك التأكيد على ذلك بوضوح.

٣- حدد ما الذي تريد حدوثه دون أن تضع الطرف الآخر في موقف دفاعي.

٤- النتيجة المتوقعة وهنا يجب التركيز على التوقعات الإيجابية للطرفين.

٥- التفاهم على أسس مشتركة وهنا يجب أن تكون مستعداً لقبول الحل الوسط.

3- إدارة الصراع بين المجموعات:

توجد ثلاثة اتجاهات فكرية هنا تتمثل فيما يلى[1]:

أ- الاتجاه التفاوضي:

ينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة حيث يسعى هذا الاتجاه إلى محاولة زيادة تدفق الموارد المتاحة أو تخفيض الطلب من الأطراف المتنافسة.

ب- الاتجاه البيروقراطي:

وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ عن علاقات السلطة الراسية في التنظيم الرسمي وذلك من خلال رغبة الرؤساء فرض سيطرتهم على المرؤوسين ومقاومة المرؤوسين لذلك الاتجاه ويتم حل الصراع هنا من خلال استبدال قواعد البيروقراطية الصارمة بأسلوب العلاقات الإنسانية في الرقابة.

(1) P. Lawrence and J. Lorsc, Organization and Environment, (Hoomewood II Richard D. Irwin 1967) PP. 116-124.

ج- اتجاه النظم:

وينصب هذا الاتجاه على حل الصراعات التي تنشأ كنتيجة لعدم التنسيق بين النظم الفرعية ولاسيما على العلاقات الأفقية بين الإدارات المختلفة "إدارة التسويق – الإنتاج – التمويل – الأفراد ..."

ويعتمد حل الصراع هنا على عدة عناصر منها:

١- تعديل نظم الحوافز أو الاختيار السليم للأفراد.

٢- تقليل درجة الاعتماد المتبادل بين الوظائف وذلك من خلال تخفيض الاعتماد على الموارد المشتركة وتخفيض الضغوط التي تمارس للحصول على الإجماع في اتخاذ القرارات.

طرق مواجهة النزاع[1]

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
١- القوة/ التنافس	١- في حالة الطوارئ.. أو المواقف غير العادية.. حيث يلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم. ٢- في حالة الأمور الهامة والتي لا تلاقى تأييد من الآخرين كتخفيض التكاليف وتطبيق النظم والقواعد. ٣- في الأمور الحيوية التي تتعلق بمركز الشركة وربحيتها ومركزها في السوق.
٢-التعاون/ المشاركة	١- عندما يراد إيجاد حل متكامل للنزاع، حيث ترتفع درجة أهمية المصالح المتنازع عليها. ٢- عندما يراد التعلم والإفادة من الآخرين. ٣- للحصول على مرئيات الأطراف الأخرى التي ترتكز على أسس ومنطلقات مختلفة. ٤- للحصول على التزام الأطراف بالوصول إلى حل. ٥- التعرف على، وتسوية، المشاعر التي تدخلت في العلاقات.

[1] د. على عبد الوهاب – مخاطر تدريه.

المواقف التي تصلح فيها	الطريقة
١- عندما يرتفع درجة اهمية الأهداف ولكن لا تستحق التنافس أو القوة. ٢- عندما تريد الأطراف المختلفة بلوغ أهداف متنافسة. ٣- للحصول على حل مؤقت لقضية معقدة. ٤- للوصول إلى حل عاجل بسبب ضغط الوقت. ٥- يستخدم بديلا للمشاركة أو التنافس.	٣- التوفيق/الوسط
١- عندما لا يكون الأمر مهما، أو هناك امور اهم. ٢- عندما لا تكون هناك فرصة لتحقيق المصلحة المتنازع عليها. ٣- عندما تكون تكاليف (أو متاعب) الحل تفوق المزايا المحصلة منه. ٤- لإعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واكتساب منظور جديد. ٥- عندما يكون جمع المعلومات أهم من الحصول إلى حل عاجل. ٦- عندما يستطيع آخرون علاج النزاع بفاعلية أكبر. ٧- عندما تتضمن المشكلة أعراضا أو مدلولات عن مشكلة أخرى.	٤- التجنب/ التحاشي

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
٥-التسوية/ التكيف	١- عند الاعتراف بالخطأ، فرصة للتعلم وتبادل الحجج. ٢- عندما يكون الأمر بالنسبة للآخرين أكثر أهمية منه بالنسبة إليك، المنطق هنا يوجب مراعاة مصالح الآخرين. ٣- لبناء علاقات قوية تفيذ في أمور أخرى مستقبلة. ٤- لتخفيف الخسارة عند حدها الأدنى، عندما يكون من الواضح كسب الطرف الآخر. ٥- عندما يكون الانسجام والاستقرار ضروريا للمنظمة. ٦- إعطاء الفرصة للأفراد (المرؤوسين) للتنمية عن طريق التعلم من أخطائهم.

مقارنة طرق مواجهة النزاع

الطريقة	الهدف	موقفك	المنطق الأساسي	النتيجة المتوقعة
١- القوة/ التنافس	بلوغ المصلحة	أنا أعرف الصحيح، لا تناقش حكمي أو سلطتي	لا بأس من جرح بعض المشاعر في سبيل الموقف الذي التزمت به	أنت تشعر بالبراءة والآخرون بالهزيمة
٢- التجنب/ التحاشي	عدم التعامل مع النزاع	أنا محايد بالنسبة لهذه القضية دعني أفكر فيها	الاختلافات سيئة في حد ذاتها لأنها تسبب التوتر	المشكلات لا تحل استمرار الإحباط
٣- التوفيق/ الوسط	الوصول سريعا إلى اتفاق	دعنا نبحث عن حل تتفق عليه كل الأطراف	إذا طال النزاع فإنه يشغل الناس عن العمل ويعطيه شعورا سيئا	الأطراف مستعدة للوصول إلى حل سريع وليس فعالا
٤- التسوية/ التكيف	عدم أغضاب الطرف الأخرى	ما الذى يمكن أن أفعله لتكون راضيا؟ الموقف لا يستحق أن نتخاصم	الحفاظ على العلاقات المنسجمة يجب أن يأخذ أولوية جذرية	يمكن للطرف الأخر أن يستغل الموقف
٥- التعاون/ المشاركة	حل المشكلة جماعيا	هذا موقفي، ما هو موقفك، أنا ملتزم بالوصول إلى أفضل حل ممكن	موقف الطرفين مهم جدا/ الاهتمام بجودة النتائج وسلامة عملية اتخاذ القرار	علاج المشكلة/ شعور الأطراف بالرضا والمعاملة العادلة/ الالتزام بالحل

استراتيجيات مواجهة الصراع

منذ البداية عزيزي المدير المرتقب .. يجب التنبيه أنه تتعدد الطرق والأساليب التي يمكن إتباعها غير أنه يجب ملاحظة :

(١) إنه من غير المعقول القضاء على الصراع تمامًا.

(٢) إنه عند إتباع أي من أساليب مواجهة الصراعات يجب مراعاة.

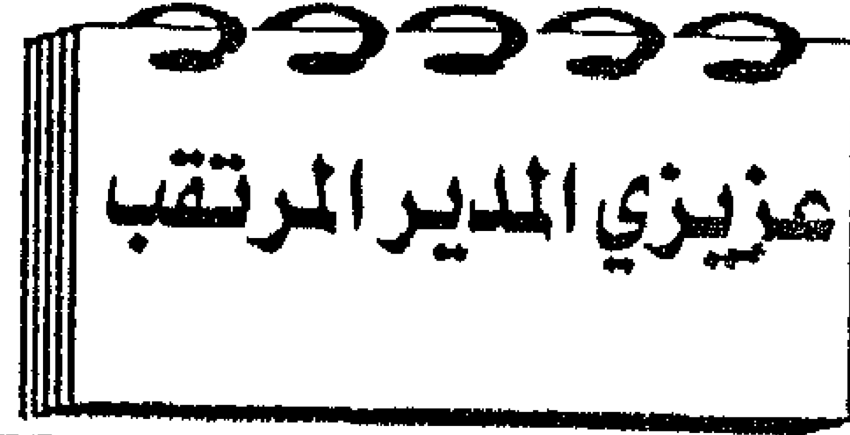
أ- عدم اختيار أي أسلوب من أساليب مواجهة الصراعات بطريقة عشوائية معتمدين على نجاح هذا الأسلوب في فترات ماضية أو لدى المنظمات المماثلة.

بل يجب مراعاة الظروف والمتغيرات الإنسانية المحيطة بالمنظمة.

ب- قبل اختيار أسلوب مواجهة الصراع يجب تصنيف العمالة الموجودة بالمنظمة حسب المستويات الثقافية والمؤهلات والجنس والسن والبيئة الاجتماعية.

ج- يجب مراعاة العادات والتقاليد والنواحي السياسية والاقتصادية السائدة بالبيئة المحيطة بالمنظمة .

د- يجب في كل الأحوال الحرص على اكتساب ثقة العاملين حتى لا ينقلب الصراع من مجرد صراع بين طرفين إلى تكتل بين العاملين ضد الإدارة.



اكتسب المهارات التالية :

مهارة اكتشاف الصراع :

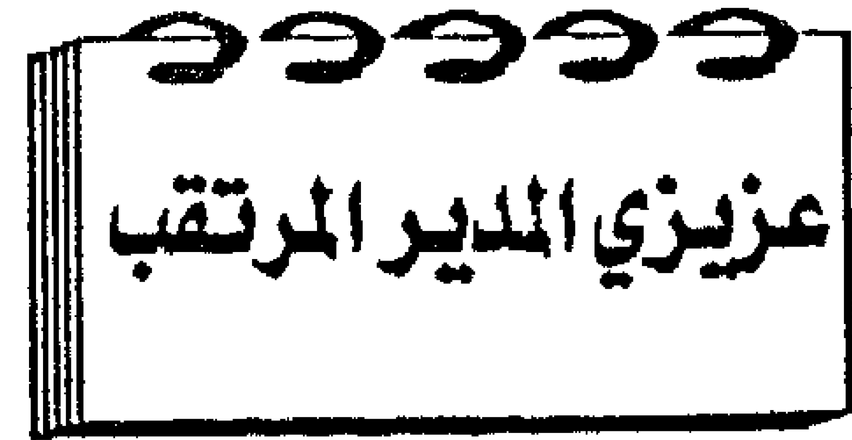
- الكامن
- المدرك
- المحسوس
- الظاهر

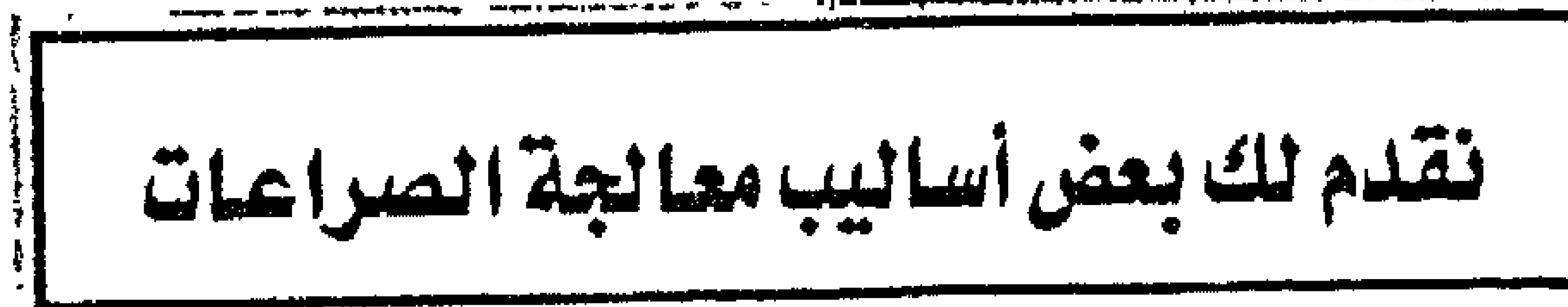
مهارة تشخيص الصراع:

- الأشخاص
- القضية
- المصالح
- النطاق.

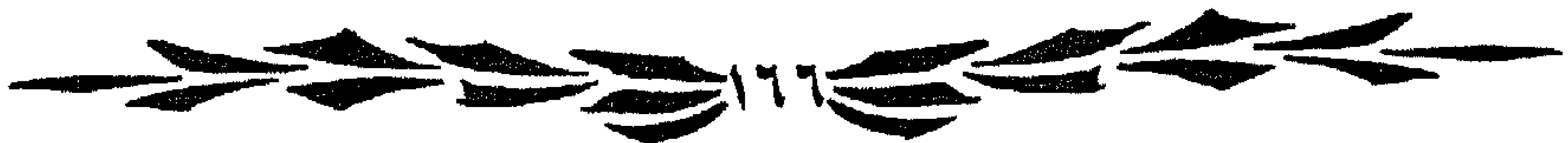
مهارة علاج الصراع :

- الاندفاع
- المشاركة
- المساواة
- الحفاظ على الصراع.





وهنا تلجأ الإدارة إلى استخدام ما لديها من سلطة في إجبار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين .. وعادة ما يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في حالة الإخفاق والعجز عن التوصل إلى تسوية معينة للصراع..



عزيزي المدير المرتقب

حتى تحظى على قبول مرؤوسيك

احتفظ معهم
بالاتصالات في اتجاهين
وشجعهم على ذلك..

ساعدهم في
أعمالهم

تحرر من عدم
الصبر والغيرة
والخوف والكراهية
وعدم الاستقرار

شاركهم في
اهتماماتهم

أعطهم الحديث المناسب وفي
الوقت المقابل فإنه سوف
يعرفونك أحسن ويفكرون
فيك بطريقة أفضل

(٢) أسلوب المساومة:

وهنا يتم التوفيق بين المطالب المتعارضة لكل طرف .. بحيث لا يكسب كل ما يريد ولا يخسر كل ما يراه حقه ..

عزيزي المدير المرتقب

حتى لا تكون مصدراً للصراع ..

لا تتردد في الاعتراف بالخطأ

لا تكون حساسا للنقد بشكل زائد

كن مستعد لقبول الاقتراحات

كن إيجابيا نحو التعاون

تقبل الأفكار الجديدة وتفويض السلطة

(٣) أسلوب المتفرج:

حيث يكون الصراع هنا قد وصل إلى الاشتعال وبالتالي لا تجدي أي محاولات حالية لعلاجه بما يفرض على الإدارة بقاء الأمور على ما هي عليه .. حتى تخف حدة الصراع..

عزيزي المدير المرتقب

لا تتدخل في الصراع إلا إذا ..

كانت هناك انقسامات خطيرة تؤثر على المنظمة ككل

كنت مستعدا للتعبير عن وجهة نظرك للإدارة العليا

كنت مستعدا للدفاع عن قراراتك التي ربما لا تلقى قبولا لدى الآخرين

كنت لا تردد وجهة نظر شخص تحدثت إليه

كنت لا تعانى من أى تقلبات فجائية في مزاجك العاطفى

كنت لا تميل إلى التخلص من المسئولية بإلقائها على الآخرين

(٤) أسلوب المواجهة :

حيث يتم جمع الأطراف المتصارعة تحت رئاسة مدير محتك .. ويكشف كل طرف للطرف الآخر وجهة نظره بطريقة واضحة ومباشرة وبدون اى استفزاز .. وهذا الأسلوب إذا ما تم ممارسته بطريقة سليمة وتحت إشراف ماهر ودقيق فإنه يؤدى إلى الوصول إلى حل يحقق التراضى لجميع الأطراف وذلك كله يستلزم :

(١) تجاهل عامل تباين القوة بين الأطراف المتصارعة.

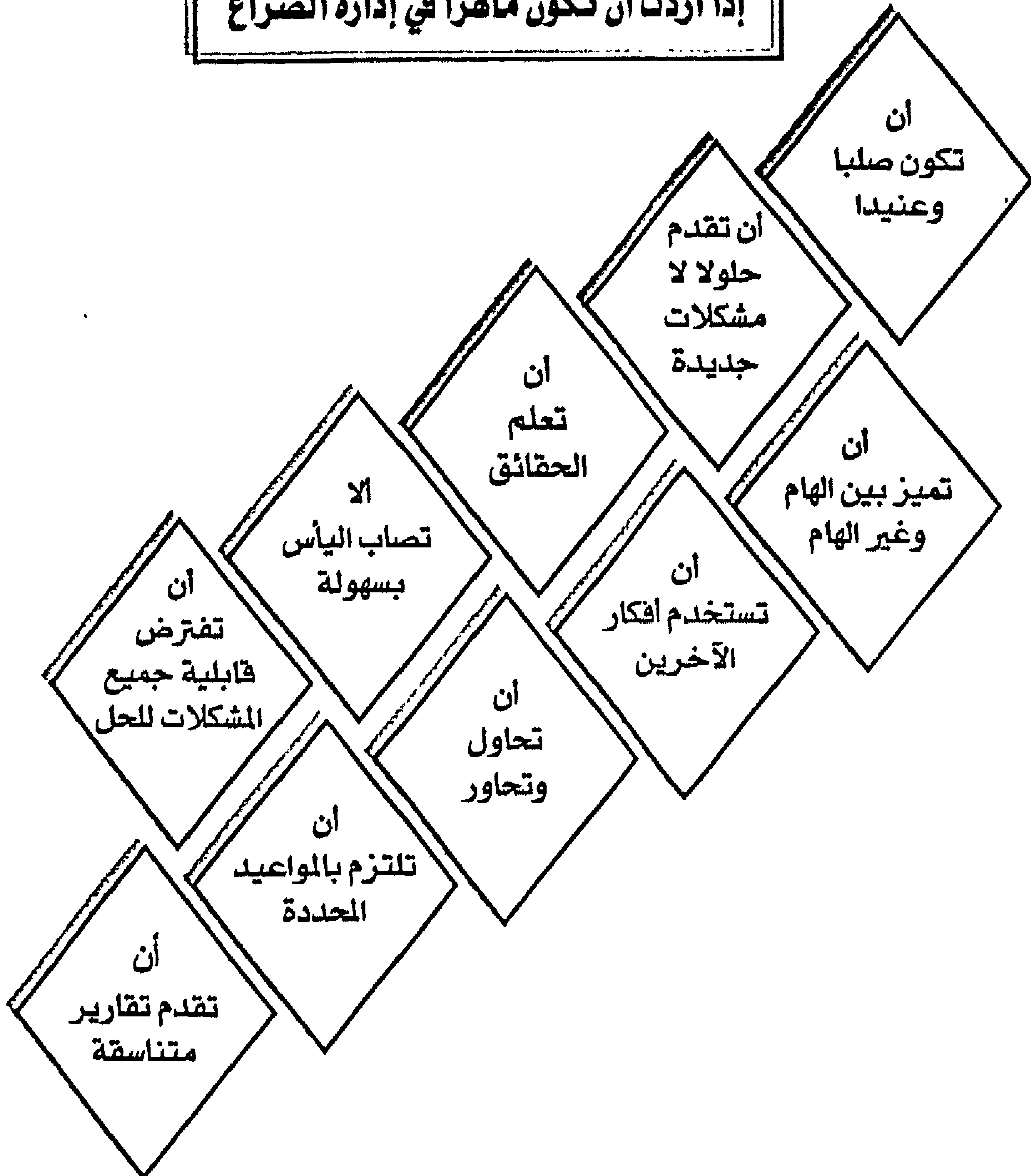
(٢) خلق نوع من الثقة المتبادلة بين الأطراف المتصارعة.

(٣) تعزيز الرغبة في الوصول إلى اتفاق مقبول من الأطراف المتصارعة.

(٤) إظهار حجم الخسائر المترتبة على حالة عدم الوصول إلى اتفاق.

عزيزي المدير المرتقب

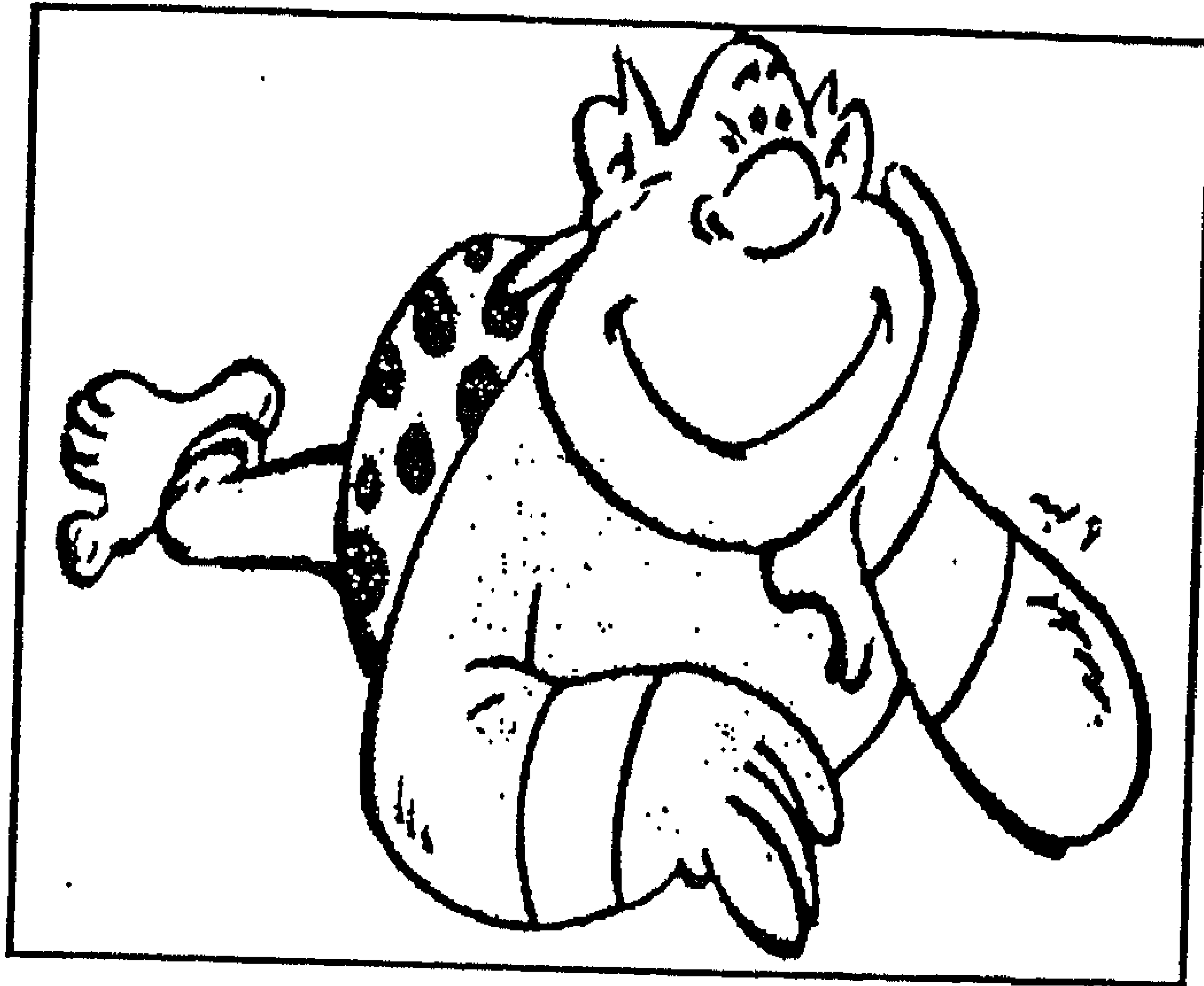
إذا أردت أن تكون ماهراً في إدارة الصراع



(٥) الاستعانة بالجهات الاستشارية:

يفضل إتباع هذا الأسلوب إذ اثر احد أطراف الصراع على التمسك بموقفه استنادا على قوته التي يعتقد انها تفوق قوة الطرف الآخر.

وعادة في مثل هذه الظروف ما تستخدم الجهات الاستشارية أساليب متعددة منها تدريب الحساسية وتنمية التنظيمات..



(٦) أسلوب التعديل التنظيمي :

حيث يمكن إدارة الصراع من خلال تغيير في الأهداف التي تسعى الأطراف المتصارعة إلى تحقيقها ومحاولة إيجاد هدف مشترك يدفع هذه الأطراف إلى العمل الجماعي على تحقيقه لما فيه من مصلحة مشتركة في التعاون .. كما قد تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى تعيين ضابط اتصال مهمته القيام بالاتصالات اللازمة بين الأطراف التي تشترك في اتخاذ القرارات وتزويد هذه الأطراف بكل ما تحتاج إليه من معلومات وبما يضمن عدم حدوث الصراعات بينهم ..

إستراتيجية تسوية الصراعات

تعمل إستراتيجية تسوية الصراعات على إنهاء حالة السلوك الصراعى الصريح، وذلك بالتعرف على أسباب الصراعات ومصادرة والعمل على حلها. وتظهر البحوث أن هذه الإستراتيجية أكثر الاستراتيجيات فعالية في التعامل مع الصراعات. وتزخر أدبيات الموضوع بالعديد من الطرق التي تستخدم في تسوية الصراعات بدءًا من المدرسة التقليدية في الإدارة إلى المدرسة الحديثة، لذلك سوف نستعرض في الجزء التالي بشكل موجز أهم هذه الطرق.

١ - استخدام القوة والإلزام:

يتدخل في هذه الطريقة أحد مراكز السلطة الأعلى لتسوية الصراعات بين الأفراد والجماعات وأهم مساوئها هو ارتفاع احتمال عدم أخذ معلومات أخرى ذات أهمية عند اتخاذ القرار، وشعور أعضاء الجماعات بأن آراءهم لم تكن محل اعتبار مما يؤدى إلى عدم اكتراثهم وضعف حماسهم لتنفيذ القرار. ولذا فإن هذه الطريقة تضعف روح الابتكار وتنمى الرغبة في التعرف من المسئولية حيث إنها تعمل في النهاية على خدمة أهداف المنظمة فقط. وقد يأتي فرض السلطة من قبل شخص كأحد الرؤساء في المنظمة، أو من قبل تحالف جماعة من الأفراد، أو عن طريق تطبيق قاعدة الأغلبية.

ويتضح أن هذه الطريقة لا تعمل على تسوية الصراع جذريا، وإنما تعمل على إخماده وخلق موقف الرابح والخاسر، وبالتالي زيادة الحنق والعداء بين الأطراف.

٢- تغيير الهيكل:

وهو من الطرق المألوفة في تسوية الصراعات التي تنشأ بسبب المشكلات التنظيمية حيث تلجأ الإدارة إلى دمج بعض الوحدات التنظيمية، أو فصل البعض الآخر، أو إنشاء وحدات جديدة، كما قد تعمل على إعادة توزيع السلطات والاختصاصات، أو تطبيق اللامركزية، أو تقيل عدد المستويات التنظيمية وتغيير شكل الهيكل، والحد من الإفراط في التخصص.

٣- إيجاد مراكز للربط والتنسيق:

يمكن تسوية الصراعات بإيجاد مراكز أو وظائف لبعض المستشارين أو ضباط الاتصال مهمتهم الربط والتنسيق بين الوحدات التنظيمية وحل الصراعات بينها. كما يمكن الاستعانة بدور الممثل الشخصي (الامبودزمان) الذي يعمل على تسهيل الاتصالات وسماع شكاوى الأطراف المتصارعة، والوقوف على وجهات نظر العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم، ونقلها إلى الإدارة العليا. ولما كان هذا الشخص يوجد خارج التنظيم الرسمي للمنظمة فهو لا يقوم باتخاذ القرارات لتسوية الصراعات وإنما يتلخص دوره في نقل المعلومات وإزالة سوء الفهم بين الأطراف.

٤- تغليف الصراعات :

يقصد بذلك تقييد تصرفات الأفراد عن طريق السياسات، والإجراءات، وقواعد العمل لإزالة أسباب الصراع التنظيمي ومنع حدوثه في المستقبل. وبالرغم من إسهام السياسات والإجراءات وقواعد العمل للحد من الصراعات إلا أنها قد تكون أحد أسباب نشأتها حيث لا يمكن وضع السياسات والإجراءات التي تغطى الاحتمالات والمواقف الصراعية كافة.

٥- التوفيق :

وهو أكثر الطرق استخداما لتسوية الصراعات، وخاصة في حالات الصراع حول توزيع الموارد. وبمقتضى هذه الطريقة يقدم كل من الطرفين بعض التنازلات في مقابل الحصول على بعض المكاسب من الطرف الآخر. وتتطلب هذه الطريقة إجراء مفاوضات بين الطرفين قد تستمر لفترات طويلة، ولذلك فهي تصلح لتسوية الصراعات الكبيرة، إلا أن المغالاة في المطالب من قبل طرفي الصراع يعتبر من أبرز معوقاتها ، كما أنها تتضمن اتخاذ الحل الوسط لمشكلة النزاع مما لا يعتبر بالضرورة الحل الأمثل لها.

٦- الوساطة والتحكيم:

تعتمد هذه الطريقة على دخول طرف ثالث لمساعدة طرفي الصراع لتسوية نزاعاتهم وفي حالة الوساطة يقوم الوسيط بتسهيل عمليات الاتصال بين الطرفين ويعمل على تقريب وجهات نظرهم ولكنه لا يقدم حلا للنزاع. أما في حالة التحكيم فيتمتع المحكم بسلطة اتخاذ قرار بتسوية الصراع والتزام الأطراف به، وقد تؤدى نتيجة التحكيم إلى وجود موقف الرابح والخاسر مما يتيح الفرص لظهور صراعات أخرى في المستقبل.

٧- طريقة حل المشكلات:

في هذه الطريقة يتم تحويل الموقف الصراعى إلى موقف تعاوني لحل المشكلة، لا يحاول الطرفان فيه إخماد الصراع، أو التوفيق بين مصالحهما بل يعملان للوصول إلى حل ابتكاري وجيد. وتعتبر هذه الطريقة فعالة لتسوية الصراعات إذا ما ركز الطرفان على المشكلة الرئيسية والوقوف على أسبابها بدلا من الجدال حول توجيه الاتهامات أو للأخذ بالثأر.

وتفترض هذه الطريقة أن طرفي الصراع لديهما الدوافع لبذل الجهود والوقت لحل المشكلة، وتعظيم مكاسبهما المحتملة، وأن الصراع هو بمثابة قوة دافعة للوصول إلى حل أفضل، وبالتالي جعل كل من الطرفين في موقف الرابح.

وتقوم هذه الطريقة على أساس ممارسة الاتصال الحر بين طرفي الصراع لتبادل الحقائق، والتشخيص الدقيق للمشكلة، ولذلك يطلق عليها أحيانا طريقة المجابهة أو الطريقة التعاونية. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على توافر الظروف الآتية:

(١) درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين طرفي الصراع تكون دافعا لبذل الجهود نحو حل المشكلة.

(٢) الشعور بحرية الاتصال بين الأطراف.

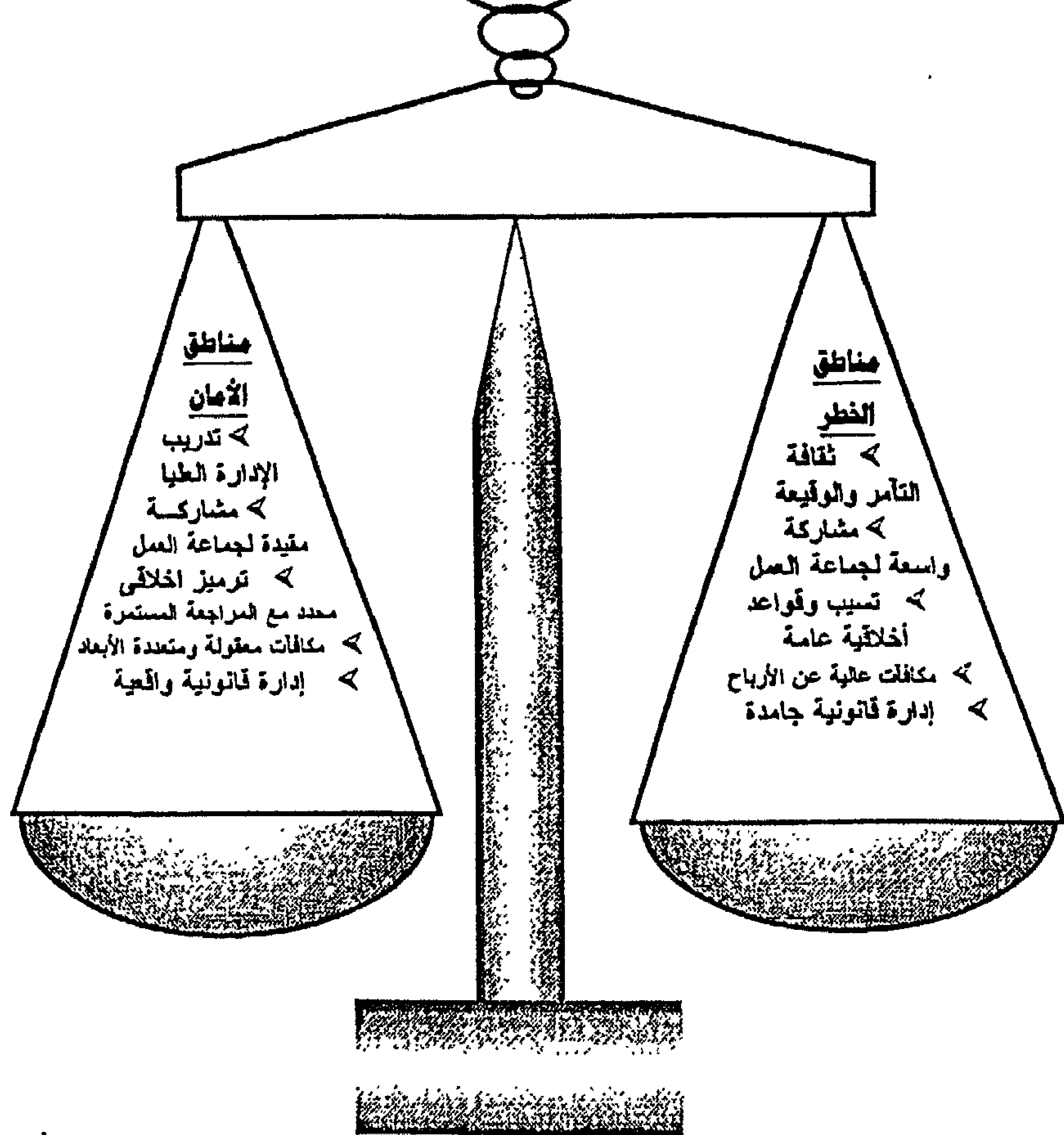
(٣) وجود مصالح مشتركة محتملة لتحقيق نتيجة للتعاون بين الطرفين.

(٤) مساندة الإدارة العليا لممارسة هذه الطريقة.

وإلى جانب هذه الطرق في تسوية الصراعات يمكن للإدارة أن تعمل على توفير الموارد بين العاملين، وبينهم وبين الإدارة، وتدريب العاملين على تنمية مهارات الاتصال، وممارسة الأنماط السلوكية المختلفة للتعامل مع الصراعات.

عزيزي المدير المرتقب

إليك بيان بمناطق الخطر والأمان في منظمتك



إرشادات لمواجهة الصراع[1]

- حاول مخلصا أن ترى الأشياء من وجهة نظر طرفي النزاع فهذا يفيد في التواصل إلى حل مرضى.
- إذا كنت وسيطا في حل نزاع، قدم اقتراحات، ولا تصدر أوامر.
- كن محايدًا ولا تكن متحيزًا لأحد الطرفين.
- اجعل الموضوع محل النزاع أمرًا ميسورًا ووضح أن إصلاحه سهلاً هينًا.
- استخدم القوة عند اللزوم للفصل بين القوى المتنازعة.
- انصت لطرفي النزاع ليس بأذنك فقط ولكن بكل حواسك.
- إذا كنت أحد طرفي النزاع تروى بعض الوقت- حاول جاهدًا الوصول لحل يرضيك ويرضى الطرف الآخر من خلال التنسيق والتعاون بينكما.
- تدخل لفض النزاع دون أي خلفية مسبقة عن موضوع النزاع، فهذا قد يؤثر على تحيزك لأحد الطرفين قبل سماع آرائهم.

---

(1) أحمد ماهر – السلوك التنظيمى – مرجع سبق ذكر ص ٣٠٣.

- قد يلزم الأمر احيانا ان تفصل وتباعد بين أطراف النزاع فقد يؤدى ذلك إلى التروى ومن ثم إلى إمكانية التوصل إلى حل.
- لا تتهاون في إعادة تصميم العمل إذا كان هو السبب في النزاع.
- قم بتوضيح المهام والأدوار المطلوبة من الجماعات المتصارعة فهذا يمنع الصراع والتعارض.
- إذا كان المورد هو سبب النزاع نقسمه بالعدل بين الجماعات المتصارعة.
- خطط لإقامة حفلا او اجتماعا غير رسميا لتصفية المواقف بين الأفراد المتنازعين.

لتجنب الصراع

تعلم كيف تتعامل مع مثيري المشاكل [1]

الشخص المجادل

- اتركه يتحدث وعندما يقع في خطأ خذ الخيط وفند آراؤه.
- قاطعه عندما يأخذ نفسه.
- تحدث معه على انفراد وبصفة شخصية للتعرف على ما يضايقه.
- تعامل معه من منطلق حل المشكلات.
- لا تنتقم.

صعب المراس (المناكف)

- كن إيجابيًا معه.
- رد على جمع الاعتراضات بصبر.
- لا تغضب وكن واقعيًا.

---

(1) د. على عبد الوهاب – محاضرات تدريسه

- تعرف على مشاكله وحاجاته.
- الجأ إلى استخدام معلوماته إرضاء لغروره.
- كن حازما.

المتعالى (الديمادونا)

- امتدح آرائه وتقبل تعليقاته.
- لا تسخر منه أو تغضب واستخدم نعم ولكن..
- أظهر له أهمية العمل الذى يقوم به.
- أظهر له أهمية الفريق الذى يعمل معه وأهمية العمل كفريق.
- لا تنتقم.

النمام :

- عرفه أنك لا تقبل الحديث عن أحد في غيابه.
- اسأله : هل تقبل المواجهة؟؟
- كن وقعيًا وأطلب من الجميع العمل كفريق.
- لا تعطى الفرصة للشك أن يدخل قلبك.
- علمه عن أهمية الزملاء والأصدقاء.

المعترض:

- تقبل اعتراضاته وأكد ذاته.
- تعرف على أسباب الاعتراض.
- كن صبورًا وواقعيًا.
- تعاون معه على تلافي أسباب الاعتراض.

غير الراضي:

- تعرف على مشاكله وتعامل معه من منطلق حل المشكلات.
- قدم له اقتراحات للوصول إلى حل وسط.

المدعي بالمعرفة:

- تلجأ إلى معلوماته كنوع من الإطراء.
- تقبل تعليقاته في عرض وجهة نظرك.
- لا تغضب وحافظ على هدوئك.
- كن واقعيًا.

دائم الشكوى:

- لا تغضب.
- تعامل معه من منطلق حل المشكلات.
- تعرف على المشكلة وأسبابها.
- ضع حلولا لمشكلاته لإزالة أسباب الشكوى.
- كن ناصحًا وصبورًا.

الغاضب:

- خذ المشكلة بكل جدية.
- كن ذو عقل متفتح ولا تغضب مثله.
- لا تأخذ الموضوع بصورة شخصية.
- اجعله ينفث عن غضبه حتى النهاية ولا تقاطعه.
- اجمع المعلومات.
- حل المشكلة وكن ناضجًا.

المشكك

- التحدث وديًا عن طريقة الاتصال وخطورة التشكك.
- محاولة اعطاءه الثقة اللازمة لدفع هذا التشكك.
- منحه مسئوليات أكبر في حل المشكلات.
- تحليل أدائه وتقييمه.
- وضعه في برامج تدريبيه متخصصة.
- تغيير طبيعة العمل إذا فشلت المحاولات السابقة.

صعب المراس (العدواني)

- التحدث وديًا معه عن مدى خطورة هذا الأسلوب.
- تقييم أدائه وتحليله.
- وضعه في برامج تدريبية متخصصة.
- وضعه في موضع المسئولية وحل المشكلات.
- تقييم أدائه وتحليله مرة أخرى.
- اشغل كل أوقاته في العمل فقط حتى لا يكون هناك وقت لمارسته التصرفات العدوانية.
- نقله إلى طبيعة عمل أخرى إذا لا فشلت المحاولات السابقة.

دائم الغياب:

- التحدث معه وديًا لمعرفة أسباب الغياب ومحاولة حلها.
- إنذاره شفويًا مع إيضاح خطورة ذلك على أدائه.
- تحليل أدائه وتقييمه.
- وضعه في برامج تدريبيه متخصصة.
- النقل إلى طبيعة عمل أخرى إذا فشلت المحاولات السابقة تتناسب مع قدراته.

دائم التغيير:

- التحدث معه وديًا لمعرفة أسباب التأخير ومحاولة حلها.
- إنذاره شفويا مع أيضا خطورة ذلك على أدائه.
- إعطائه الجزاء المناسب إذا تكرر التأخير.
- تحليل أدائه وتقييمه.
- وضعه في برامج تدريبية متخصصة.
- النقل إلى طبيعة عمل أخرى.

منخفض الأداء أو الإنتاجية :

- التحدث وديا معه عن خطورة موقفه وأدائه المنخفض.
- تحليل أدائه وتقييمه.
- وضعه في برامج تدريبية متخصصة.
- تحفيزه.
- تغيير طبيعة العمل إذا فشلت المحاولات السابقة.

استراتيجيات تصعيد الصراع[1]

قد لا يكون من المألوف في عدد من الثقافات القول بأن هناك قيمة إيجابية للصراعات، ومن ثم العمل على إثارتها أو ترويجها. ولكن عندما يصل الصراع التنظيمي عند حده الأدنى والذي تعانى فيه المنظمة في الخمول، وفقد القدرة على مواجهة التغيرات البيئية، يصبح لزامًا على الإدارة رفع مستوى الصراع لتحقيق نتائجه الإيجابية. ويمكن لرجل الإدارة أن يستعين بعدد من المؤشرات التي توضح له وصول العمل وحل المشكلات، والإذعان التام من قبل المرؤوسين، والمقاومة القوية من العاملين لإحداث التغيير، والانخفاض الشديد لمعدل دوران العمل، والتركيز الشديد على التوفيق في اتخاذ القرارات بدلا من اتخاذ القرارات التي تهتم برفاهية المنظمة وتحقيق الأهداف طويلة المدى، وخوف العاملين من الاعتراف بعدم معرفتهم بالعمل.

وإذا ما أسفر التشخيص التنظيمي عن انخفاض مستويات الصراع في المنظمة، فإن الخطورة التالية هي استخدام أحد أو بعض الأساليب الآتية لتصعيد الصراع:

---

(1) د. لطفي راشد السيد- مفهوم الصراع التنظيمي - المفاهيم واستراتيجيات مواجهة - مرجع سبق ذكره - ص ١٩ وما بعدها.

١- تغيير تدفق المعلومات بين الأفراد والجماعات

لما كانت المعلومات أحد مصادر القوة في المنظمة، فإن المشاركة في المعلومات أو حبسها عن الأطراف المعنية وخاصة المعلومات المعلقة بتقويم الأداء يتيح فرصة لتصعيد الصراعات. كما يساعد التغيير في قنوات الاتصال وتغيير اتجاه سير الرسائل عن قنواتها الرسمية المألوفة على تحريك الصراعات. ويؤدى نقل المعلومات الغامضة إلى إثارة الخلافات لتباين وجهات النظر. ويمكن للإدارة أن تخلق ضغطا على أفراد التنظيم وذلك بالإفراط في عمليات الاتصال مما يثير فيهم الحماس والرغبة في إحداث التغيير.

٢- تغيير الهيكل التنظيمي:

يستخدم تصميم الهيكل التنظيمي إما لتصعيد الصراعات في المنظمة أو الحد منها. وكقاعدة عامة يمكن تحقيق مستويات أعلى من الصراع عندما تكون الوحدات التنظيمية أقل حجما، وعندما تتجه نحو المزيد من التخصص حيث تميل الجماعات نحو التركيز على تحقيق أهدافها، زيادة عدد الوحدات التنظيمية تصبح المنظمة أكثر تعقيدا، وتزداد الحاجة إلى الاعتماد المتبادل بينهما مما يخلق فرصا أكبر لظهور الصراعات. إلا أن زيادة حجم التنظيم يتطلب زيادة في التكاليف، ولذا فإن قرار استخدام هذا الأسلوب لا تلجأ إليه الإدارة إلا إذا وصل الصراع إلى مستويات متدنية للغاية واستمر لفترة زمنية طويلة.

ويؤدى إعادة التنظيم لتوزيع السلطات والمسئوليات إلى حالة من عدم التأكد ومن ثم الرغبة في إعادة التكيف، ويرتفع مستوى الصراع خلال فترة إعادة التنظيم مما يدفع الجماعات إلى إجراء تحسينات في طرق أداء العمل. كما أن إضافة أو حذف وحدات تنظيمية، وتعيين بعض رجال الإدارة من خارج المنظمة ممن لديهم قيم وخبرات مختلفة يساعد على تحريك الصراعات.

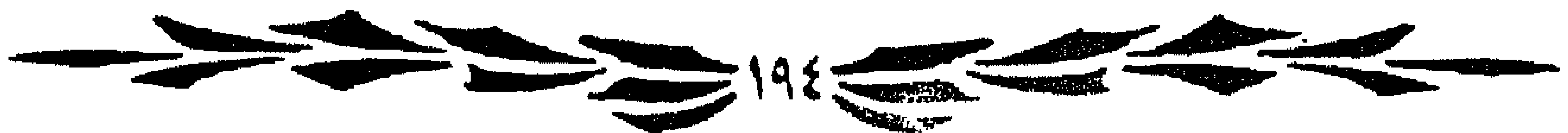
٣- خلق التنافس بين الأفراد والجماعات:

إن إيجاد البيئة التنافسية بين الأفراد والجماعات عن طريق نظم الحوافز يسهم في تحقيق النتائج الإيجابية للصراع إذا ما أحسنت الإدارة استخدامها، وكانت الحوافز مغرية للعاملين لتحسين الأداء.

٤- استخدام التهديد:

غالبا ما تكون التهديدات من الوسائل المفيدة والفعالة لإحداث التغيير في الأطراف المتصارعة. ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على المصداقية التي تتمتع بها. وتتحقق المصداقية في التهديدات عندما تصدر ممن لديه سلطة توقيع العقوبات وقادر على إدارتها، وأن لديه الرغبة في تطبيق هذه العقوبات، وأن التهديدات تمثل خطرًا حقيقًا على الأطراف. ويمكن أن تأتى التهديدات بنتائج سلبية، وتفقد دورها في تصعيد الصراعات إذا كانت الأطراف المتصارعة تتمتع بقوة متساوية.

وإلى جانب هذه الأساليب الرئيسية في تصعيد الصراعات نذكر بعض الأساليب الأخرى ومنها: توسيع نطاق الصراع بإضافة موضوعات جديدة للصراع أو إدخال أطراف أخرى فيه، كما قد تلجأ الإدارة إلى وضع قيود على الوحدات التنظيمية مثل تخفيض الموارد المادية والبشرية، أو تقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال، أو كسر القواعد التي تحكم العلاقات بين الأفراد والجماعات.



إستراتيجية تجنب الصراعات

يميل بعض المديرين إلى تجنب التدخل المباشر في المواقف الصراعية إما لعدم تأكدهم من النتائج المحتملة لتدخلهم المباشر، أو لعد رغبتهم في الاعتراف بوجود الصراع أو أنه ليس أمرًا خطيرًا يصعب على طرفي الصراع التغلب عليه.

وتستخدم إستراتيجية تجنب الصراع عادة في المراحل الأولى لتكوين العلاقات، أو عندما لا يتوقع الأطراف تحقيق أية مكاسب من الموقف الصراعى، أو عندما يكون هناك تفاوت واضح في القوة بين الأطراف المتصارعة. ويمكن ان تؤدى هذه الإستراتيجية إلى نتائج إيجابية أو سلبية، فالإفراط في استخدامها قد يؤدى إلى قلة التفاعلات والحد من فرص النمو . ومن الطرق المستخدمة في تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي:

١- تجاهل الصراع:

في حالة التجاهل او اللامبالاة يفضل المدير أن يكون في حالة حياد، ومن ثم يقع على عاتقه العمل على زيادة الحيدة بين الأطراف بإيضاح عدم أهمية المشكلة لهم وتشجيعهم لتخفيف من حدة مشاعرهم (٢٩، ص ١٠٤). ويلجأ رجال الإدارة إلى هذه الطريقة عندما لا يكون الموقف

الصراعى حاذا، وأن نتائجه غير مكلفة، إلا أنها نادرًا ما تكون فعالة حيث إنها لم تتناول أسباب الصراع والعمل على علاجها.

٢- الفصل بين الأطراف المتصارعة:

إن عزل الأطراف المتصارعة من الناحية المادية يقلل من احتمال حدوث السلوك العدائي بينهما، وتنجح هذه الطريقة عندما لا تكون هناك حاجة قوية إلى التفاعل والاعتماد المتبادل بينهما. ويمكن الفصل بين الجماعات والأفراد عن طريق تقليل اجتماعاتهم ولقاءاتهم وجعلها على فترات متباعدة، كما أن الاتجاه نحو اللامركزية يحد من تدخل الإدارة المركزية في شؤون الفروع.

٣- الانسحاب من الموقف

إن الذكريات الأليمة لمواقف صراعية في الماضي تدفع لبعض إلى تجنب الصراع بالأنسحاب من الموقف، وقد يكون الانسحاب ماديًا، أى يترك موقف الصراع، أو بعدم المشاركة في الموقف بالتزام الصمت أو تغيير موضوع قضية الصراع. وقد يكون الانسحاب من الموقف نفسيا، وذلك بعدم الاعتراف بوجود الصراع، وكبت المشاعر وأوجه الخلاف، ويحدث ذلك عندما يكون الانسحاب المادى مستحيلا.

إستراتيجية خفض الصراعات

يستخدم بعض الكتاب مفهوم "خفض الصراعات" كمرادف لمفهوم "تسوية الصراعات" والذى يقضى بضرورة إنهاء أشكال الصراع كافة أو الوصول إلى حل لها، وهذا غير صحيح. أما إستراتيجية خفض الصراعات فتهدف إلى الحد من الآثار المدمرة للصراع، وخفض مستوى التوتر والغضب بين الأطراف المتصارعة، وكسب الوقت حتى يستطيع الأطراف حل صراعاتهم. ولتطبيق هذه الإستراتيجية يمكن الاستعانة بعدد من الطرق نركز فيما يلى على أهمها:

١- التلطيف أو تهدئة الموقف:

وهنا تتدخل الإدارة لتخفيف حدة الأعراض الناجمة عن الصراع، وذلك بالتركيز على أوجه التشابه وضرورة العمل سويًا بين الأطراف المتصارعة وتقليل أهمية الخلافات بينها أو تبريرها. وتساعد هذه الطريقة على إدراك وجود أهداف مشتركة بين المتصارعين، وهى تعتبر حلا قصير الأجل حيث لا تتناول الأسباب الحقيقية لوجود الصراع.

٢- تفتيت الصراع:

وتركز هذه الطريقة على حجم الصراع والعمل على تقسيم القضية الكبيرة للصراع إلى عدد من القضايا الصغيرة التي يمكن التعامل معها.

ويتم تخفيض الصراع هنا بالتحديد الدقيق لموضوع الصراع، والأطراف المشتركة فيه، والوقوف على أسبابه ومن ثم محاولة تقليص عدد المشتركين فيه، والعمل على حل الصراع على مراحل نظرًا لصعوبة حل المشكلة في وقت واحد.

٣- إيجاد عدو مشترك:

عندما تواجه الجماعات المتصارعة عدوًا مشتركًا يعمل على تهديدها تسعى إلى تنمية التعاون وزيادة تماسكها لحماية نفسها، ولذلك تتغاضى عن خلافاتها. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على مدى إدراك الأطراف لصعوبة مواجهة تهديدات العدو، وأهمية التعاون فيما بينها. وبالرغم من وجود تعاون بين الأطراف لمواجهة العدو، فإن الأسباب الرئيسية للصراع مازالت قائمة وسرعان ما يظهر الصراع فيما بينها عندما يزول خطر العدو المشترك، ولذلك تعتبر هذه الطريقة خفضنا مؤقتا للصراعات. وأوضح مثال للعدو المشترك الذى تواجهه الجماعات في منظمات الأعمال هو تعرض المنظمة لانخفاض النشاط أو لمشكلات مالية، أو للشراء القهرى من قبل أحد المنافسين.

٤- إيجاد هدف عام مشترك:

وهذه الطريقة تشبه طريقة إيجاد عدو مشترك إلا أنها تتسم بدرجة أقل من التوتر العصبي. ويعتبر الهدف العام بمثابة دافع قوى لدى الأطراف للحد من خلافاتهم والعمل معًا للوصول إلى الهدف.

ولكي تكون هذه الطريقة فعالة يجب أن تتسم بالخصائص الآتية:

(أ) أن يكون الهدف مرغوبا من قبل الأطراف المتصارعة ويعمل على اجتذاب اهتمامهم.

(ب) أن يتطلب تحقيق الهدف التعاون بين الأطراف، والاعتماد المتبادل بينهم وأن أيا منهم لا يستطيع تحقيق الهدف بمفرده.

(ج) أن يتوقع الأطراف الحصول على عائد من تحقيقهم للهدف.

وتعتبر هذه الطريقة فعالة في خفض الصراعات إلا أنها تتسم أيضا بالصعوبة حيث تتطلب مهارة في التخيل والابتكار لصياغة أهداف تجذب اهتمام الأطراف، كما تتطلب قدرا من الرقابة على الموارد اللازمة لتحقيقها. وإلى جانب هذه الطرق لتطبيق إستراتيجية خفض الصراعات، تستطيع الإدارة تحقيق ذلك من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يسمح بالتعاون والتنسيق بين الإدارات، ووضع القواعد والإجراءات التي تقلل من الاحتكاك فيما بينها، وكذلك العمل على زيادة التفاعل بين الجماعات وقياداتها عن طريق تبادل المعلومات لتنمية التفاهم المشترك وفهم كل منهم للآخر.

عزيزي المدير المرتقب

انتبه

القائد الناجح هو القادر على

أ- تفهم مصادر الصراع وطبيعته، والقدرة على امتصاص الصراعات، والتوسط لحلها مع منع أو التقليل من الصراع الهدف وغيره من أنواع الصراع غير المرغوب فيها.

ب- العمل على الحد من المنافسة غير المرغوبة فيها بين الأفراد.

ج- تشجيع الأفراد على تنمية مواهبهم ومهاراتهم وقدراتهم الشخصية.

د- بعث الاهتمام لدى الأفراد بالعمل الذي يقومون به.

هـ- التعرف على حاجات ورغبات الأفراد من خلال نظام جيد للاتصالات، مع إدراك كامل بالتغيرات التي تحدث فيها.

و- إقناع الأفراد بالتغيرات التي قد تطرأ على ظروف العمل.

ز- الاستغلال الأمثل للعوامل والدوافع التي تؤثر في تصرفات الأفراد والإفادة منها، مع النظر إلى الأفراد، باعتبارهم مجتمعا متمايزا وليس متجانسا فيما يتعلق بعناصر الدافعية والحفز.

عزيزي المدير المرتقب

انتبه

أ) إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلابد من تدخل الإدارة لتخفيف حدة ذلك الصراع من خلال بعض الأساليب التالية أو مجموعة منها:

١- أسلوب الإقناع: وهو محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بالحلول السلمية حيث أن "السلام سيد الأحكام" ولا جدوى من التعنت والتصلب في المواقف لأن ذلك يؤدى إلى تصعيد الموقف وإلى زيادة الأمر سوءا. ولكن إذا استطاع أحد الأطراف أن يقابل شدة الطرف الآخر باللين فإنه بذلك يمتص غضبه. إلا أن استخدام هذا الأسلوب لا يؤدى إلى حل جذري للخلافات بين الطرفين حيث تبقى أسباب النزاع كامنة وتجعل احتمالات تفجرها من جديد أمرًا قائمًا.

٢- أسلوب السلطة: في حالة نشوب صراع بين أفراد التنظيم تقوم الإدارة بتحمل مسئولياتها وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار احد الأطراف أو كلاهما على قبول حل معين. ومن الواضح أن هذا الأسلوب في حل الصراع لا يؤدى إلى إزالة الأسباب ولا يتعدى كونه حلا مؤقتا.

٣- **أسلوب الوساطة :** في حالات كثيرة قد لا تصلح الأساليب السابقة وقد يكون من الأجدى عندئذ الاستعانة بطرف ثالث يتمتع بقوة التأثير على الطرفين ليلعب دور الوسيط. فالنزاع بين الإدارة والعاملين مثلا يتطلب تدخل النقابة للتوسط في النزاع بينهما بسبب ما لديها من قوة في التأثير على كل منهما.

٤- **التفاوض أو الحوار:** إن التدخل لحل الصراع لا يعني بالضرورة كسب أحد طرفي الصراع على حساب خسارة الطرف الآخر. فاللجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتنازعة ودخولها في حوار صريح ومباشر قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع وخاصة إذا توفرت المتطلبات التالية:

- استعداد أطراف النزاع للتركيز على أسباب الصراع وترك الأسباب الجانبية.
- مدى إدراك الطرفين إلى ما سيتكبده كل منهم من تكاليف وتضحيات في حالة عدم التوصل إلى اتفاق.
- إدراك الطرفين إلى الخسارة والآثار السلبية التي ستلحق بشخصية الخاسر وسمعته.
- استعداد الطرفين لتقبل وجهة نظر إيجابية تجاه الآخر.
- استعداد الطرفين إلى تجاهل العنجهية واستعمال القوة واللجوء إلى رزانة العقل والمنطق والتفكير السليم.

ب) إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلابد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الصراع. ويتم ذلك:

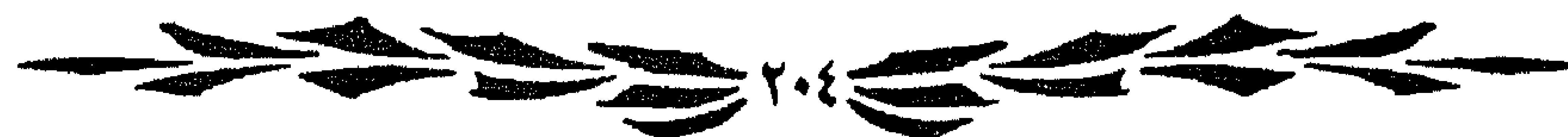
- إذا كان المرؤوسين يتسمون بالطاعة والخنوع لرؤسائهم (لا يقولوا إلا نعم).
- إذا كان المرؤوسين يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم وعدم التأكد لديهم.
- إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع منهما كان الثمن.
- إذا اتبع متخذو القرارات سياسة الحلول الوسط في حلها للصراعات والمشاكل.
- إذا كانت المنظمة تفتقر إلى التفكير الإبداعي والخلاق بين العاملين.
- إذا كان دوران العمل منخفض بشكل غير عادى.
- إذا كانت الإدارة تحرص على الحصول على الموافقة الجماعية لقراراتها.
- إذا كان العاملون يبدون مقاومة كبيرة للتغير والتجديد.
- إذا كانت الشهرة والسمعة تزن أكثر لدى الإدارة من الكفاءة والمقدرة في العمل.
- إذا كان هناك اهتمام زائد لدى الإدارة بعدم إيذاء مشاعر العاملين.

انتبه

هل تحتاج إلى المنظمة إلى استثارة الصراعات؟

إذا كانت الإجابة على جميع هذه الأسئلة أو معظمها بالإيجاب كانت في حاجة إلى استثارة الصراعات.

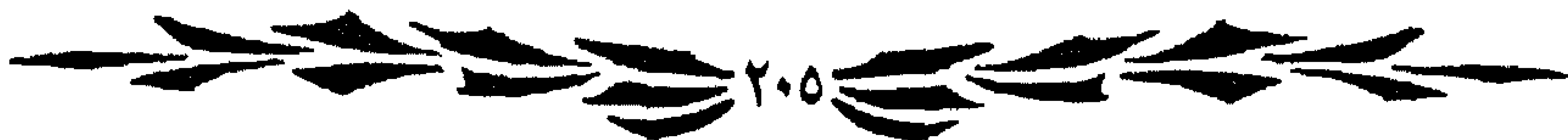
- هل تحتاج المنظمة إلى استثارة الصراعات؟
- هل أنت محاط بشخصيات تفرق كلمة كله تمام يا أفندم؟
- هل يخشى العاملون الاعتراف بعدم معرفتهم أو تأكدهم من أى أمر من الأمور؟
- هل يركز المسئولون على الحلول الوسط مما يفقدهم التركيز على الأهداف بعيدة المدى؟
- هل يفضل المسئولون المحافظة على السلام بأى ثمن؟
- هل هنالك مبالغة من المديرين في الاهتمام بأن لا يؤذوا مشاعر الآخرين؟



- هل يعتقد المسئولون أن الشعبية أكثر أهمية من الكفاءة وحسن الأداء؟
- هل يبالغ المسئولون في إصرارهم على الحصول على الموافقة بالإجماع عند اتخاذ القرارات؟
- هل يظهر الموظفون مقاومة شديدة التغيير؟
- هل هناك ندرة في الأفكار الجديدة؟
- هل هنالك مستوى متدني وبشكل ملفت للنظر للدوران الوظيفي؟

المصدر

Stephen D. Robbins Organizational Theory, Structure Designs and Applications, (Englewood Cliffs New Jersey, Prentice-Hall, 1990), P. 416.



عزيزي المدير المرتقب

الآليات التنظيمية للتعامل مع الصراع

- يعتبر تشخيص الصراع والتعرف على أسبابه الخطوة الأولى للتعامل معه[1] .
- إن المقصود بآليات التعامل مع الصراع ، ليس وسائل القضاء على الصراع أو التخفيف منه ، بل يعنى إدارته وتوجيهه الوجهة المناسبة ليكون ايجابيا وفعالا ويؤدى الأهداف المتوخاة منه ، وهى استثارة التفكير، والحيلولة دون الجمود والخمول . فالقضاء على الصراع رغبة غير واقعية . ذلك أن البيئات التنظيمية التي تخلو من الصراعات قد لاتعمل الإدارة فيها إلا لحماية مصالحها ولحماية الوضع القائم . ومن الآليات التي يمكن اتباعها في إدار ة الصراعات ما يلى :
- التأكيد على أولوية الأهداف العليا :

---

[1] دكتور محمد قاسم القريوتى- نظرية المنظمة والتنظيم – دار وائل – عمان ٢٠٠٠ ص ٢٧٩ وما بعدها.

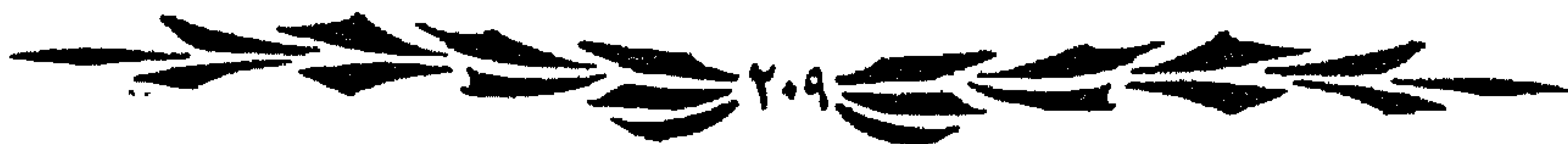
١- ذكرنا فيما سبق أن من الحالات التي تؤدى للصراعات هى تعدد الأهداف الفرعية ومحاولة كل طرف فيها إعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة ، ففي مثل هذه الحالات يمكن أن تكون المعالجة من خلال التاكيد على وحدة التنظيم وعلى الهدف العام ، مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام وتحجيم الصراعات.

- العمل على تقليل فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها.
- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات. وهذه مهمة بالغة الأهمية وتميز المديرين الفعالين من غيرهم ممن هم أقل فعالية وتأثيرًا.
- اعتماد آليات التشاور والاتصال، والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل.
- إيجاد آليات كافية للاستئناف والتظلم على مختلف المستويات. إن من شأن ذلك أن يخفف من الشعور بالمرارة في حالة انعدام هذه الوسائل.
- زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم البعض، ويقلل التناقض فيما بينهم. كما أن أسلوب التناوب الوظيفي (Job Rotation) ونقل الموظفين من دائرة لأخرى قد يساعد على زيادة حساسيتهم تجاه بعضهم البعض، ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها على التفاهم والعمل على حل المشاكل.

- توحيد المعايير التقييم وأسس توزيع المكافآت، وإيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم. إن من شأن ذلك أن يساهم في إيجاد شعور بالعدالة. وفي إيجاد حوافز للتعاون بين مختلف الدوائر والأقسام، بشكل يمكن معه الحصول على الحوافز الجماعية. فهذا أسلوب يمكن معه تغليب الأهداف العامة على الأهداف الخاصة.
- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة. فهذا أسلوب يجبر مثل تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش لأنها تشترك في المصير.
- ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية. بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المعارضين من أجل المعارضة. والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم. فبعد استنفاذ الوسائل الأخرى الممكنة، قد يكون ضروريًا نقل مثل هؤلاء الموظفين، أو اتخاذ إجراءات مختلفة بحقهم قد يكون آخرها الاستغناء عن خدماتهم.
- القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضى الوظيفي. عند العاملين والتعرف على المشاكل التي يشكون منها، وما يمكن عمله لمعالجتها وتحجيم مؤسسات كثيرة عن القيام بتلك المسوحات لأنها ترى فيها وسيلة لفتح شهية الموظفين على الشكاوى والمطالبات. ولكن ذلك رأى غير صحيح، لأن عدم التعرف على المشاكل الموجودة لا يلغيها ولا يمنع وجودها، ولكنه يساهم في تفاقمها. فمجرد سماع المسئولين

بماذا وكيف يفكر العاملون يعطيهم فرصة أفضل للتعرف على ماذا يدور في أذهان العاملين وعلى تجنب المفاجآت.

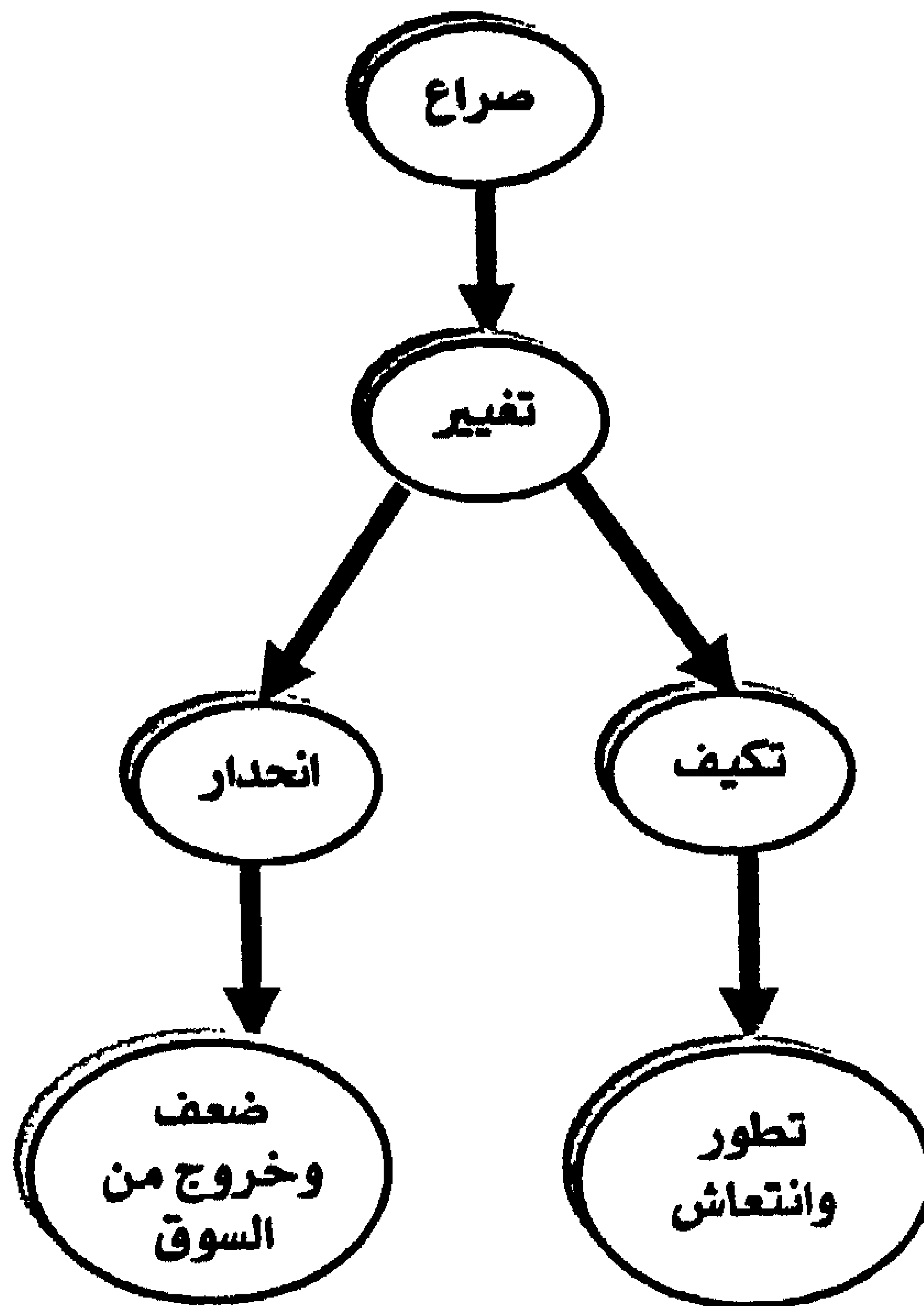
- الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات. ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان، والمجالس، بحيث يشترك فيها المسؤولون من المستويات المختلفة ويتم عقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بصراعات أو مشاكل العمل، لتفهم الأطراف كافة، طبيعة الصراع واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتعامل معها وبتفهم الجميع من المعنيين.

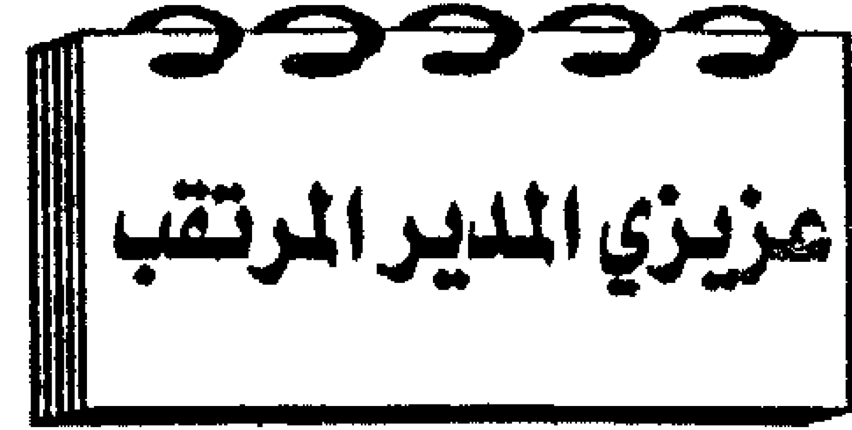


عزيزي المدير المرتقب

انتبه

مراحل تطور ونتائج الصراع





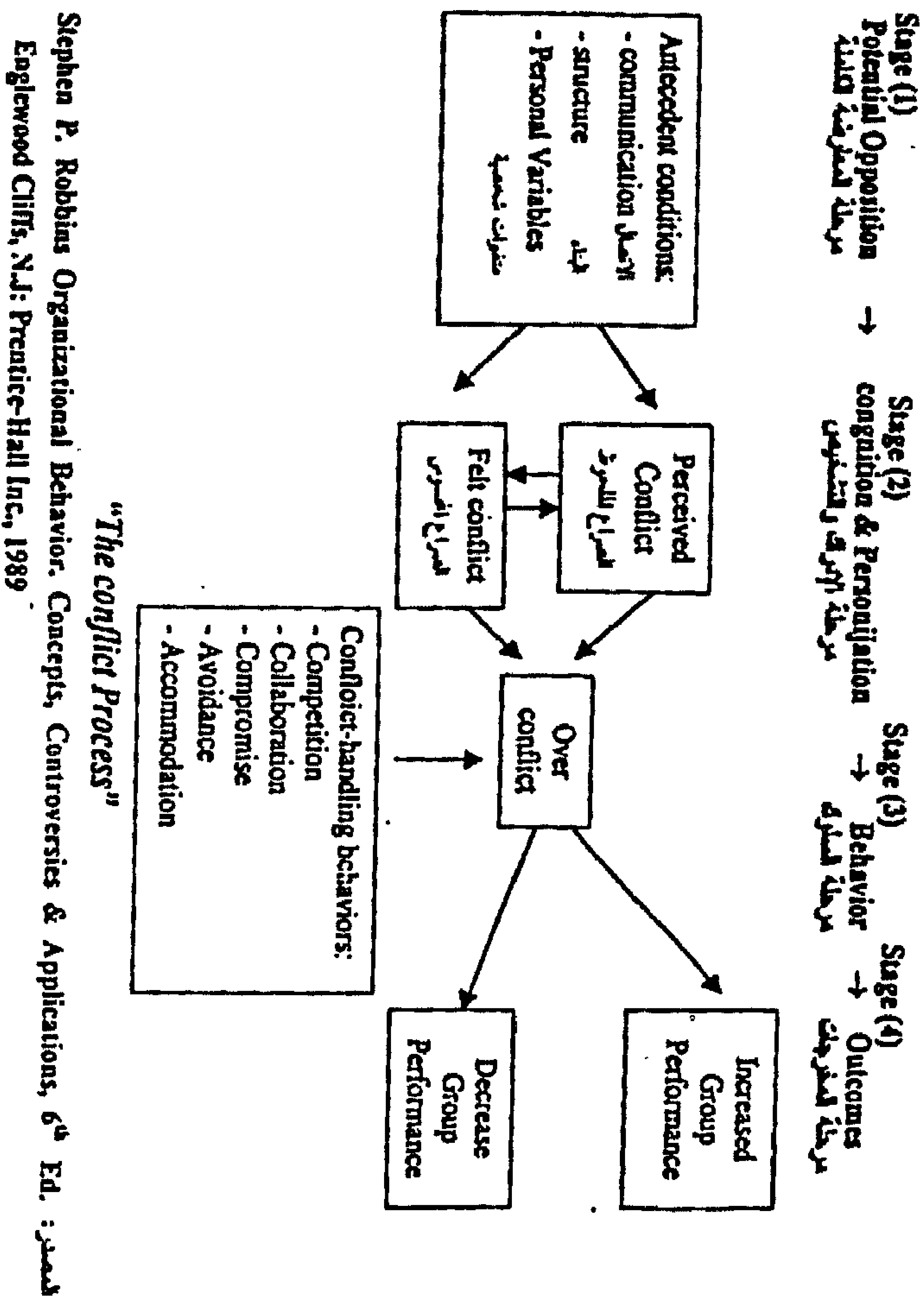
١- صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين ، فلا بد من اجتماعهم وهذا الاجتماع سوف يترتب عليه صراعات نتيجة لتداخل المصالح وتشابكها.

٢- لا بد من وجود العدل بين الناس .

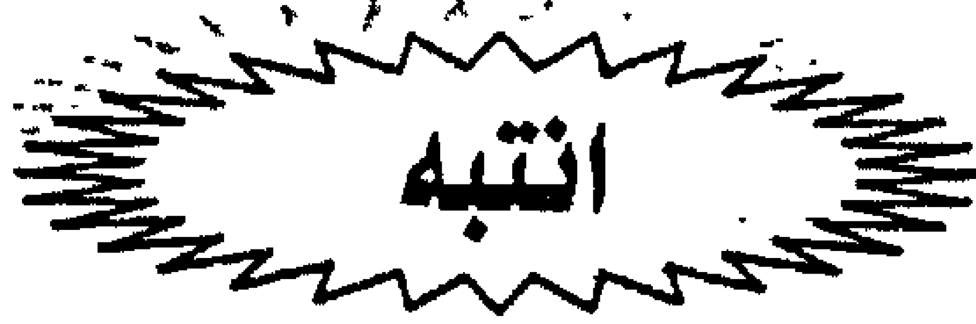
مقاومة العدوان وإقامة العدل .

عزيزي المدير انتبـه

عمليات مراحل الصراع التنظيمي



عزيزي المدير



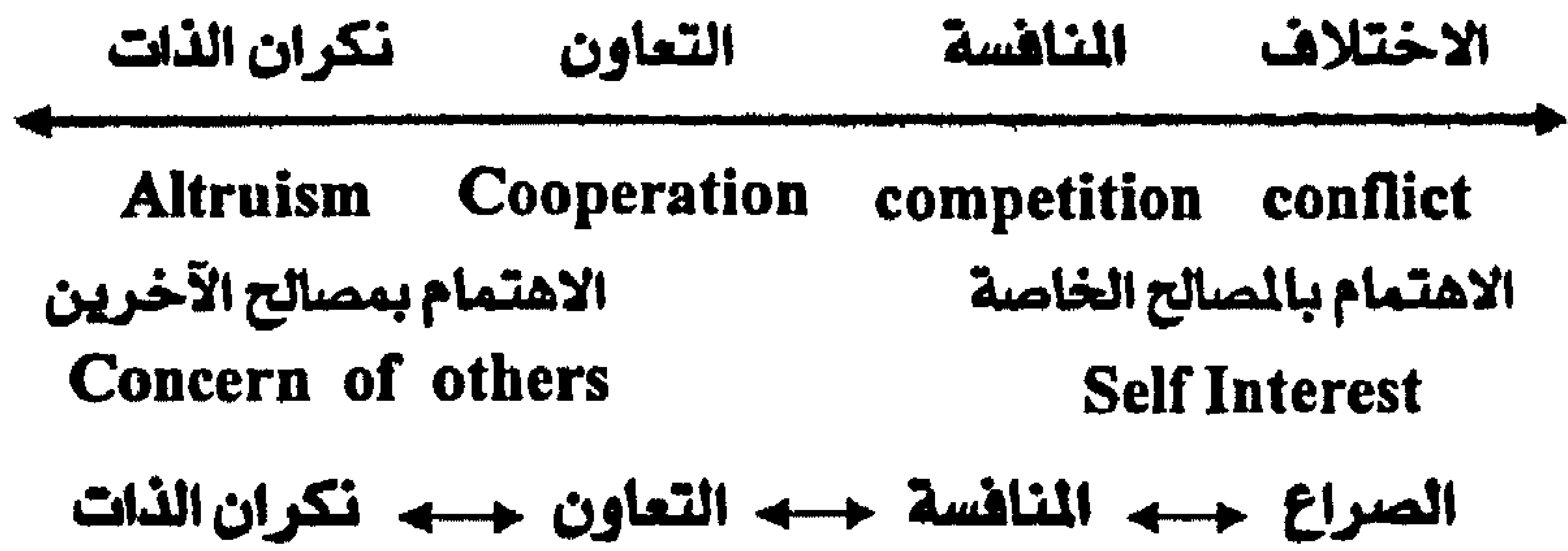
اللغة التي تساعد على زيادة حدة الصراع داخل بيئات الأعمال	اللغة التي تساعد على تخفيض أو حل الصراع داخل بيئات العمل
١- أنت	١- أنا
٢- كان أداوك ضعيفا.	٢- كان الأداء أقل من ١٠٪ عن مستوى الأداء المطلوب .
٣- أنت على خطأ	٣- كيف نجد حلا يرضى كلينا.
٤- أنت قلت فعلت	
٥- تجعلني أظهر كإنسان أحمق	

عزيزي المدير

انتبه

أن الصراع التنظيمي يمر بمرحلة معقدة تتداخل فيها مفاهيم كثيرة منها

الصراع ذاته والمنافسة والتعاون ونكران الذات .



ويعكس الشكل مرور السلوك الوظيفي بمرحلة من التفاعلات بين النقطة ا والنقطة ب ويمكن تحديد أربعة أنواع من التفاعلات التي تدخل هنا في تشكيل السلوك الوظيفي وتتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين .

١ - نكران الذات :

أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة، فهو دائما يقدم المساعدة على حساب مصلحته الشخصية. وأن تمتع الفرد بهذه الخاصية يكون لأسباب وظروف بيئية وشخصية تساهم في خلق الاستجابة لمساعدة الآخرين (الاهتمام بمصالح الآخرين).

٢- التعاون:

أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين .

٣- المنافسة:

يظهر هذا الخط من التفاعل عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في انجاز هدف ما أو نتيجة للتنافس على بعض الموارد. ويغلب التصرف بسلوك يتصف بالمقاومة تارة والتعاون تارة أخرى.

٤- الاختلاف:

ينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة والاعتراض حيث يكون كلا الطرفين مجبرا على دخول الصراع (الاهتمام بالمصالح الخاصة)[١].

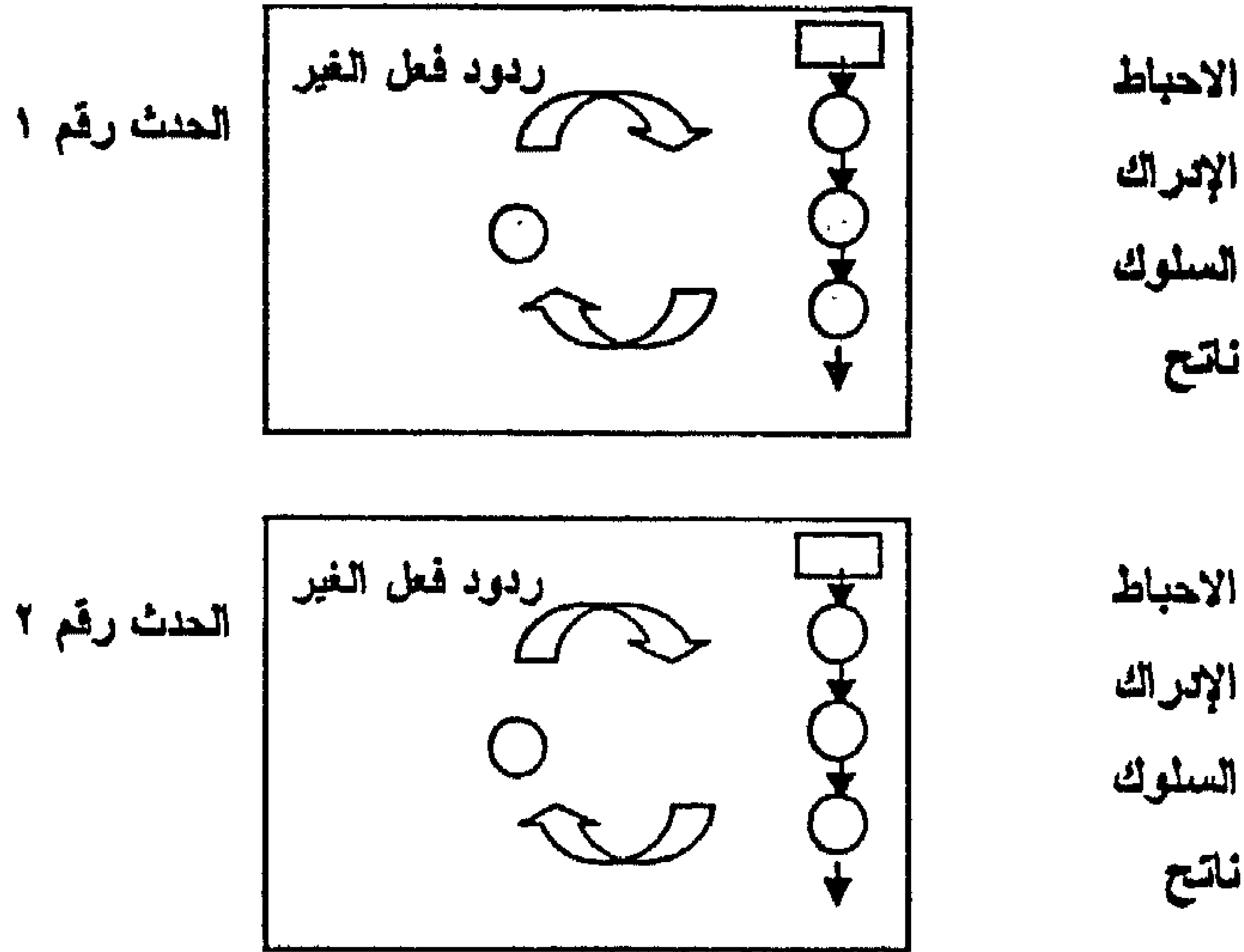
---

1) David J. Chenington Organizations Behavior: The Management of Individual (58) and Organizational Performance 1989. P. 429.

عزيزي المدير

انتبه

يوضح الشكل التالى المراحل المختلفة لعملية الصراع وهى (١) الإحباط (٢) الإدراك (٣) السلوك (٤) الناتج.



شكل مراحل عملية الصراع

تدريب

برجاء تذكر مواقف الخلافات بينك وبين المحيطين بك، ثم أجب على العبارات الواردة بهذه القائمة وضع دائرة على الرقم الذى يعبر بصدق عن ردود أفعالك في مواقف الخلاف.

المواقف	غير محتمل بدرجة مرتفعة	محتمل بدرجة مرتفعة
١- أصمم بشدة وإصرار على تحقق أهدافي.	١ ٢ ٣	٤ ٥
٢- احاول دائما أن أفوز في النزاع.	١ ٢ ٣	٤ ٥
٣- احاول إقناع الطرف الآخر بسلامة قوة الموقف الذي أتخذه.	١ ٢ ٣	٤ ٥
٤- أفضل مناقشة الخلافات بصراحة	١ ٢ ٣	٤ ٥
٥- أحاول العمل من خلال الاختلافات الموجودة بيننا .	١ ٢ ٣	٤ ٥
٦- أحاول طرح جميع المشاكل على مائدة المناقشات .	١ ٢ ٣	٤ ٥
٧- أحاول العمل علي تحقيق حل مفيد للطرفين .	١ ٢ ٣	٤ ٥
٨- أحاول الوصول إلي حل وسط مع الشخص الأخر.	١ ٢ ٣	٤ ٥
٩- اسعي لتحقيق توازن ببن مكاسب وخسائر كل طرف .	١ ٢ ٣	٤ ٥
١٠- لا أفضل التحدث عن الخلافات	١ ٢ ٣	٤ ٥

١١- احاول تجنب حدوث خصام بيني وبين الآخرين.	١ ٢ ٣	٤ ٥
١٢ - اتجنب اتخاذ المواقف التي تثير خلافات	١ ٢ ٣	٤ ٥
١٣ – افكر جيدا في تأثير قراراتي علي الطرف الآخر عند حدوث اي خلاف .	١ ٢ ٣	٤ ٥
١٤- احاول الحفاظ على العلاقات مع الطرف الآخر عند حدوث اي خلاف.	١ ٢ ٣	٤ ٥
١٥- احاول عدم جرح مشاعر الشخص الآخر.	١ ٢ ٣	٤ ٥

وحتى تستطيع تحديد الأسلوب المستخدم من جانبك أو من جانب الطرف الآخر في علاقة الصراع يمكنك إتباع الآتي :

١- احسب مجموع الدرجات التي حصل عليها كل أسلوب علي النحو التالي:

- التنافس أو المسطرة (مجموع العبارات من ١ الى ٣) ....
- التعاون (مجموع العبارات من ٤ إلى ٦) ....
- الحل الوسط (مجموع العبارات من ٧ إلى ٩) ....
- التجنب (مجموع العبارات من ١٠ إلى ١٢) ....
- التهدئة (مجموع العبارات من ١٣ إلى ١٥) ....

الآن ، قارن مجموع الدرجات التي حصلت عليها بالنسبة لكل اسلوب من الخمسة أساليب لحل الصراح فكلما زاد مجموع الرجات التي تحصل عليها بالنسبة لأحد الأساليب كلما زاد تفضيلك لاستخدام هذا الأسلوب ، قارن الفروق بينك وبين . زملائك وحاول التعرف على أسبابها .

أساليب تقليل الصراع

الشيء المراد تغييره

السلوك

أساليب تقليل الصراع

١- الفصل المادي .

٢- القواعد والإجراءات .

٣- التفاعل المحدود بين الجماعات.

٤- الاستعانة بأفراد يحققون التكامل والاندماج .

٥- المواجهة والتفاوض .

٦- استشاره طرف ثالث .

٧- تناوب الأعضاء .

٨- تحديد مهام وأهداف بالغة الأهمية للمؤسسة ككل.

٩- التدريب

الاتجاهات

عزيزي المدير

انتبه

أساليب الإقناع في الدول المختلفة

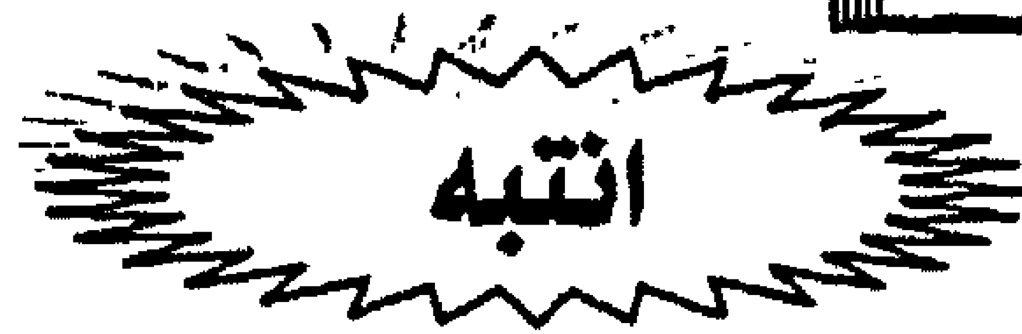
	الأمريكان	العرب	الروس
الأسلوب والعملية الأساسية للتفاوض	واقعية: يتم الاحتكام إلى المنطق	عاطفية: يتم الاحتكام إلى العواطف	يقينية: يتم الاحتكام إلى المثاليات
أثناء المفاوضات: مواجهة حجج الخصم بواسطة :	حقائق موضوعية	مشاعر ذاتية	مثاليات مزعومة
تقديم تنازلات:	يتم تقديم تنازلات صغيرة في البداية لتوطيد العلاقة	يتم تقديم تنازلات مستمرة كجزء من عملية المساومة.	يتم تقديم القليل جدا أو لا يتم تقديم أي تنازلات
الاستجابة أو رد الفعل للتنازلات	في المعتاد يتم تبادل مماثل لتنازلات الخصم بمعنى إعطاء مقابل لها	يوجد دائما تبادل مماثل لتنازلات الخصم	يتم النظر لتنازلات الخصم باعتبارها جوانب ضعف ولا يتم تبادل مماثل لها أبدا
العلاقة	قصيرة الأجل	طويلة الأجل	لا يوجد علاقة مستمرة
السلطة	واسعة	واسعة	محددة
مرونة المواقف في البداية جلسة التفاوض	متوسطة المرونة	تطرف	متطرف
الموعد النهائي	مهم للغاية	مصادفة	يتم تجاهله

عزيزي المدير

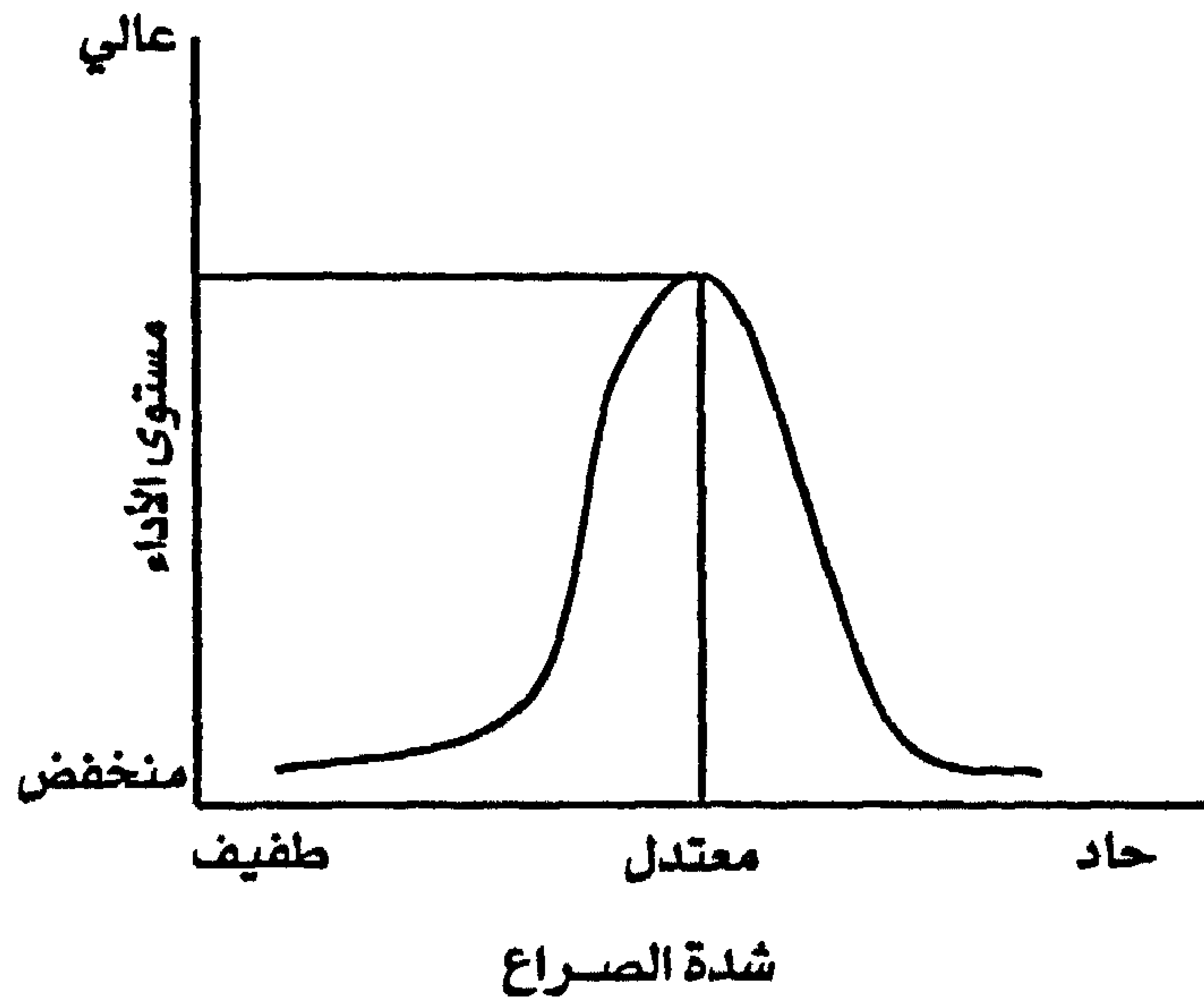
انتبه

الخصائص الفردية للمفاوضين فى بعض الدول

الأمريكان	اليابانيون	التايوانيون	البرازيليون
مهارات الإعداد والتخطيط	التفاني في الوظيفة	المواظبة والحسم	مهارة الأعداد والتخطيط
التفكير عند التعرض للضغط	فهم واستغلال القوة	الفوز بالاحترام والثقة	التفكير عند التعرض للضغط
القدرة على الاجتهاد والذكاء	الفوز بالاحترام والثقة	مهارة الإعداد والتخطيط	القدرة على الاجتهاد والذكاء
القدرة على التعبير اللفظي	الأمانة	معرفة النتائج	القدرة على التعبير اللفظى
معرفة النتائج	مهارة الإصغاء	التشويق	معرفة النتائج
فهم واستغلال القوة	اتساع المنظور	القدرة على الاجتهاد والذكاء	فهم واستغلال القوة
الأمانة	القدرة على التعبير اللفظي	القدرة على التعبير اللفظي	التنافس



العلاقة بين شدة الصراع ومستوى الأداء



المصدر:

John M. Ivancevich and Michael T. Matteson (1990), Organizational Behavior and Management, 3rd ed. Homewood, III: IRWIN, P. 306.

عزيزي المدير المرتقب

انتبه

أولا : معالجة الصراع الفردي

١- المساهمة بفعالية من قبل الإدارة في سد حاجات الفرد التي لم تشبع والتي أوجدت لديه التوتر والقلق اللذين قد يدفعانه للتناقض والصراع مع الغير.

٢- بناء الفرد وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة وأهدافها ، والتقليل من أهمية الاختلافات والتعارض بين وجهات النظر طالما الكل يسعى إلى تحقيق الهدف المشترك .

٣- إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود.

٤- من واجب الإدارة تفهم دوافع الأفراد الحقيقية ومظاهر سلوكهم الانفعالي - خوف - وقلق واضطرابات - والعمل على إزالة أسبابها .

٥- تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته وإمكانياته .

ثانيا : التعامل مع الصراع الجماعي

١- من واجبات الإدارة تدعيم العلاقات الاجتماعية ؟ وتنمية روح الانتماء والحب والتضحية لدى منسوبيها لتفادي التناقضات السلبية .

٢- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة – نظام الحوافز، الأجور، الترقية، التأديب، النقل، العلاوات...الخ - للقضاء على التوتر والقلق لدى جماعات العمل .

٣- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك .

٤- تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر لعامل الزمن. وقد ينفع هذا الأسلوب لبعض الوقت .

٥- التفاوض وإقناع الأطراف ، المتنازعة بضرورة تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.

٦- التقليل من اهمية موضوع الصراع في نظر طرفي النزاع . وهذا من شأنه تهيئة المتنازعين نفسيا لقبول الحل الوسط الذي يحصل كل طرف فيه على جزء من مطالبه وليس الكل .

خصائص الصراع

تتمثل خصائص الصراع بما يلي [1]:

١- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

٢- يعتبر التوتر Tension بعدا أساسيا في الصراع ، وهو ما يطوي في ثناياه
إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .

٣- يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .

٤- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

٥- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة عَلى الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق لسلمية أو بالقوة القسرية [1].

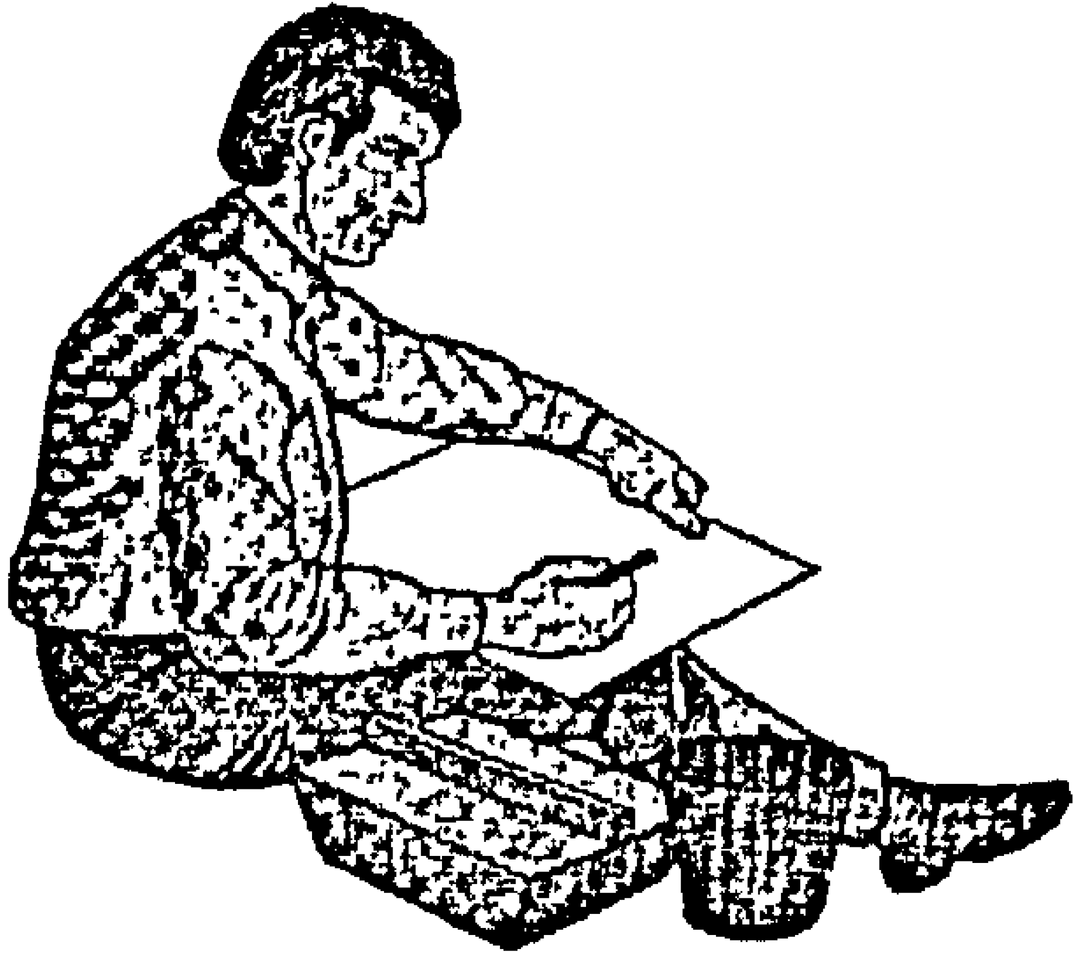
---

(١) ناجي معطي، التفاوض : الاستراتيجية والأساليب ، مدخل في الحوار الإقناعي، عمان : مطابع النشر، ٢٠٠٠، ص ٨٢.

عزيزي المدير المرتقب

هل عرفت من أنت.. ؟

١- انت ذاك الشخص الذى تنجز الأعمال بواسطة الآخرين التخطيط للآخرين .. تنظيم اعمال الآخرين .. إثارة الدافعية .. الرقابة على الأداء .. .



٢- انت ذاك الشخص الذي يتحمل مسئولية قيادة مجموعة من الأفراد متبعا في ذلك مجموعة من الأساليب المتطورة في هذا المجال فالمدير يقضى:

٣- من وقته يتحدث ويصغى ويدير اللقاءات مع الآخرين .

٤- انت بمثابة الغراء الذى يربط بين مكونات المنظمة بعضها ببعض ويحقق لها التماسك الضروري للممارسة الدائمة والسليمة.

٥- انت الذي ترقى أولئك الذين يخلقون الأفعال والإثارة والمتعة والحماس بين مرؤوسيهم .. بل ونظرائهم فى الوظائف الأخرى .

٦- أنت من يشرح ويفسر رؤيته إلى مرؤوسيه وفى الوقت ذاته تكون على اتصال بمن تقودهم للتأكد من وضع الرؤية موضع التنفيذ .

٧- أنت الشخص القادر على إحداث التغير والذي يضع نصب عينيه دائمًا كل ما من شأنه الوصول إلى الهدف المنشود مع ربط الخطط بالنتائج والحرص على الجدولة الزمنية القائمة .

٨- أنت لا تريد لأحد أن يظل يحوم حول مكتبك من اجل زيارة .. أو من اجل التعامل مع مشكلة بعينها.

عزيزي المدير المرتقب

لست أنت

١- من يخنق المرؤوسين ويقيد حركاتهم بإجراءات طويلة معقدة ثم تطلب منهم أن يتحملوا المسئولية كاملة عن نجاح المنظمة .

٢- من يهتم بالوقت الذي تقضى في عملك .. ولكن المهم بالنسبة لك نوعية هذا العمل.

٣- من تمارس الإدارة من أعلى أسفل .. بل تمارسها من أسفل إلى أعلى.. تبدأ بتصفية الجو في المجالات التي تعرف جيدا أن لك خيار في الأمر بشأن ما يدور فيها ..

٤- من تطلب قدر أعظم من الالتزام والاهتمام الكامل.. دون أن تدفع شيء نظير هذا الالتزام المتميز .

٥- من تطالب منظمتك بعمل شيء لا تستطيع أنت القيام بإنجازه.

٦- من تدير أعمالك بالتقارير المكتوبة التي تكبت القدرة على الإبداع.

مثير الشغب

الرئيس ... الزميل ... المرؤوس

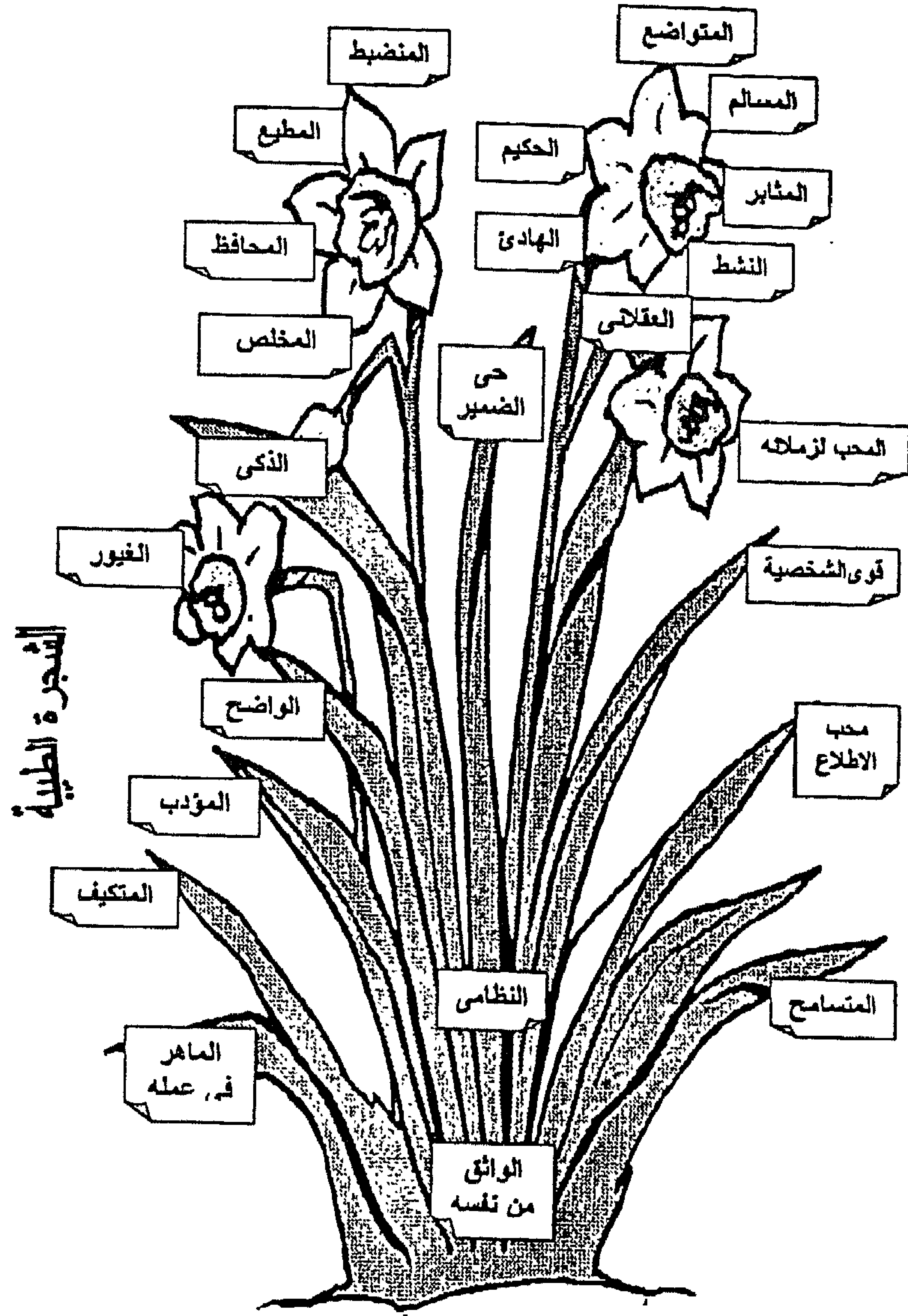
عملك عزيزي المد ير المرتقب

العديد من الشخصيات (رؤساء - زملاء - مرؤوسين)

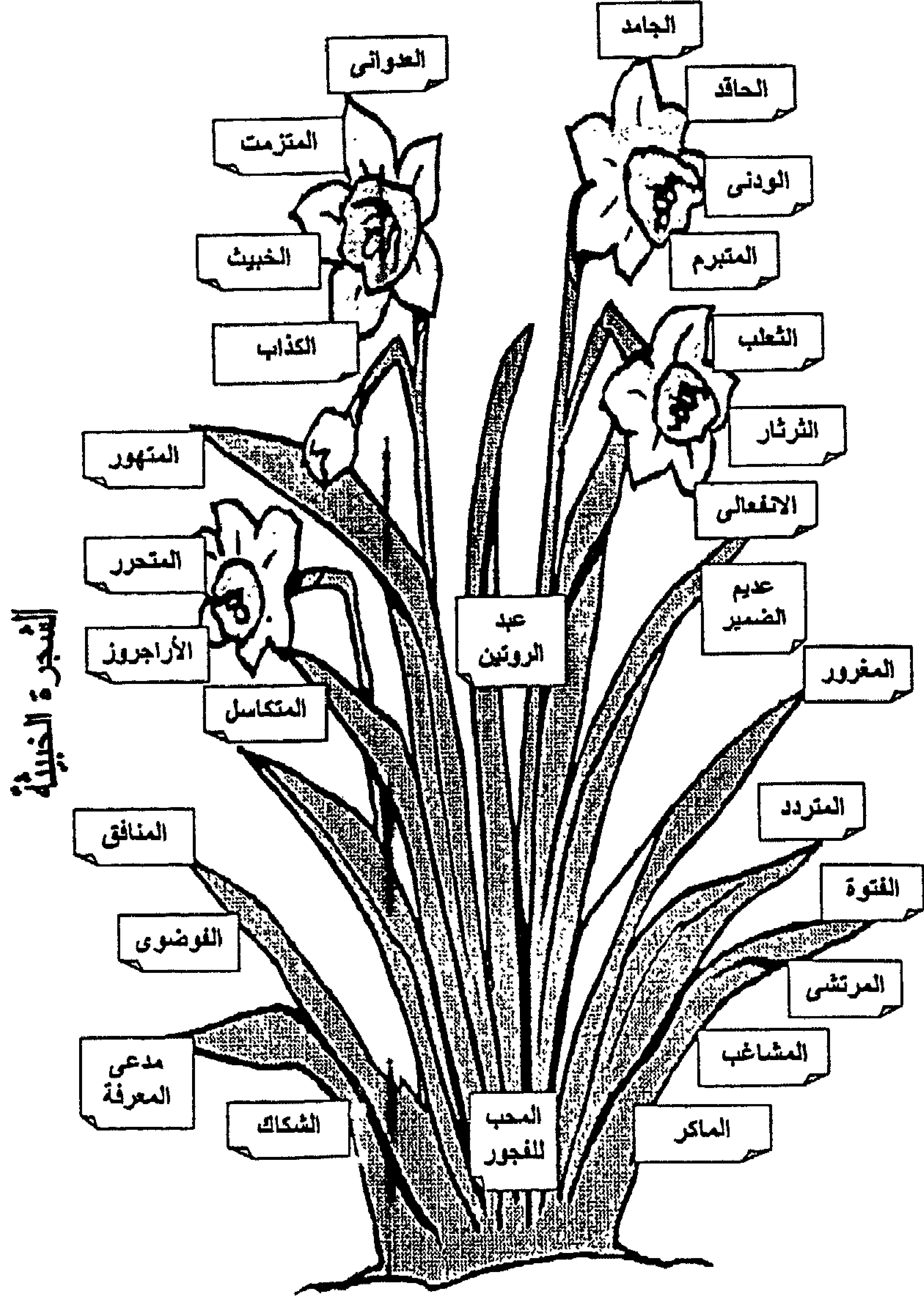
تحتاج إلى تعامل من نوع معين .. حتى لا تكون مصدر للإثارة والصراع ..

الآن نساعدك فى تحديد هذه الشخصيات من خلال تفضلك بالإجابة على استبيان (من تظن)

فهيا بنا إلى هذا الاستبيان


الشجرة الطيبة
المنضبط
المتواضع
المسالم
المطيع
الحكيم
المثابر
المحافظ
الهادئ
النشط
العقلانى
المخلص
حى الضمير
المحب لزملائه
الذكى
الغيور
قوى الشخصية
الواضح
محب الاطلاع
المؤدب
المتكيف
النظامى
المتسامح
الماهر فى عمله
الواثق من نفسه

أنماط البشر


الشجرة الخبيثة
الجامد
العدوانى
الحاقد
المتزمت
الودنى
الخبيث
المتبرم
الكذاب
الثعلب
الثرثار
المتهور
الانفعالى
المتحرر
عديم
الضمير
عبد
الروتين
الأراجوز
المغرور
المتكاسل
المتردد
المنافق
الفتوة
الفوضوى
المرتشى
المشاغب
مدعى
المعرفة
الشكاك
المحب
للفجور
الماكر

اختبار من تظن

اقرأ هذه العبارات بعناية.. وحاول ذكر اسم الشخص أو الأشخاص الذين تنطبق عليهم هذه الأوصاف في المكان المخصص لذلك.. وإذا لاحظت أن العبارة تنطبق عليك أنت فاكتب اسمك أمامها.. وإذا كانت لا تنطبق على أي شخص تعرفه فلا تكتب أي اسم.. لاحظ انه غير مطلوب منك كتابة اسمك أو أي بيانات تدل على شخصيتك على ورقة الاستبيان..

العبارة	الأسماء	المناصب الإدارية
١- شخص يضبط أعصابه ولا يغضب		
٢- شخص يسخر من الآخرين ويضايقهم		
٣- شخص متدين يصوم ويصلى ويعبد ربه		
٤- شخص يحقد على الناس ويسعى لإيذائهم		
٥- شخص يركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان الأفراد لهذه السلطة		

المناصب الإدارية	الأسماء	العبارة
		٦-شخص يتفقد سمات المبادأة والخبرة وقوة الشخصية
		٧- شخص موضوعي في تفكيره وفى تصرفاته.
		٨- شخص يؤثر الراحة والمتعة ويسأم العمل ويتهرب منه.
		٩- شخص يشعر بعدم انسجامه مع زملائه في العمل.
		١٠- شخص يشعر بالإحباط والضيق عند إلزامه باتخاذه لقرار هام وفوري.
		١١- شخص يميل إلى تفادى المسئولية.
		١٢- شخص يتعامل مع الآخرين بتفاؤل وبشاشة
		١٣ - شخص يستخدم ذكائه فى تحليل وتفسير المعلومات التى يحصل عليها.
		١٤- شخص يعتقد أن معظم زملائه يمكنهم القيام بعمله في حالة غيابه.
		١٥- شخص تنقصه الثقة في نفسه وفى الآخرين.

العبارة	الأسماء	المناصب الإدارية
١٦- شخص يقف عائق أمام الآخرين في تحقيق أهدافهم.		
١٧- شخص يضع مصلحته الخاصة فوق أي اعتبار آخر		
١٨- شخص ماهر في تسلق أكتاف الآخرين.		
١٩-شخص يعرف من اين تأكل الكتف.		
٢٠- شخص يقابل الحسنة بالسيئة.		
٢١- شخص شديد الضعف أمام الجنس الآخر.		
٢٢- شخص لا يرفض لك طلبا أبدا مهما كانت نوعية ذلك الطلب.		
٢٣-شخص يجد لذة فى القيام بعكس ما يطلب منه من أعمال		
٢٤-شخص لا يتسم بالصدق أبدا		
٢٥-شخص يميل إلى التجسس على الآخرين وإحداث الوقيعة بينهم.		

مقياس زميل العميل الأقل تفضيلاً

فكر في الشخص الذي لا يمكنك أن تعمل جيدا معه.. يجب أن يكون شخصا تعمل معه الآن.. ولا يجب أن يكون شخصا تحبه بدرجة أقل.. ولكن يجب أن يكون شخصا تجد معه صعوبة كبيرة في أداء الوظيفة.. أوصف الشخص كما يبدو لك..

الصفة	المقياس								المناصب الإدارية
	الأكثر تفضيلا				الأقل تفضيلا				
١- مبهج	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
٢- صديق	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
٣- مرفوض	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
٤- متوتر	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
٥- متباعد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
٦- بارد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
٧- متعاون	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
٨- ممل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
٩- مشاغب	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
١٠- مكتئب	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
١١- متفتح	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
١٢- معتاب	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
١٣- وافر الثقة	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
١٤- مراعى لشعور الغير	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
١٥- كريه	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
١٦- متوافق	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
١٧- منافق	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
١٨- إنسانى	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	

صحيفة الإجابة

والآن تأكد من انك قد أجبت عن كل الأسئلة :

اجمع الأرقام الخاصة بالعلامات التي قمت بوضعها.. وضع المجموع الإجمالي في نهاية الصفحة.

- إذا كان مجموع الدرجات ٦٤ فأكثر فيجب تجنب التعامل مع هذا الزميل بنقله إلى إدارة أو قسم آخر.
- إذا كان مجموع الدرجات ٥٧ فأقل فانه يمكن أحداث نوعا من التوافق مع هذا الشخص.

ضع بين الأرقام علامة (+) أو (-) أو (×) أو (÷) بحيث تصبح المعادلة صحيحة :

١	٩	٩	٩	٩	=	١١
٢	٨	٨	٨	٨	=	٢
٣	٧	٧	٧	٧	=	١
٤	٧	٧	٧	٧	=	٣٣٦
٥	٦	٦	٦	٦	=	٧٢
٦	٤	٤	٤	٤	=	٣٧
٧	٥	٥	٥	٥	=	٤٥

وبعد

أن حددنا الزميل الأكثر الأفضل تفضيلا.

نرجو

منك عزيزي المدير المرتقب أن تقوم الآن بتصنيف مرؤوسيك من خلال الإجابة على الاستبيان الآتي..

فهيا بنا إلى هذا الاستبيان....

الحماة النكدية غالبا ماتكون طفلة نكدية، وفتاة نكدية، ثم زوجة نكدية، فأم نكدية، فحماة نكدية والعياذ بالله. أى أن صفة النكد متأصلة فيها، ومشوارها مع النكد طويلا

استبيان

تصنيف المرؤوسين

من فضلك.. حدد مدى تكرار كل صفة من الصفات السلوكية الآتية في مرؤوسيك وذلك بوضح دائرة على الرقم المناسب من وجهة نظرك علما بأن الرقم (١) يشير إلى أعلى التكرارات والرقم (٥) يشير إلى أقلها وهكذا.. :

م	العبارات	مدى تكرار السلوك				
١	يتحدث ويدافع عن رأيه بثبات.	١	٢	٣	٤	٥
٢	يقدم مصلحة الآخرين على مصلحته الشخصية.	١	٢	٣	٤	٥
٣	لا يميل إلى الدخول فى أى صراعات.	١	٢	٣	٤	٥
٤	يحاول أن يوفق بين الأطراف المتصارعة	١	٢	٣	٤	٥
٥	يبذل جهدا ملموسا لمعرفة ما يدور حوله	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارات	مدى تكرار السلوك				
٦	يحاول التعرف على أوجه القصور في الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٧	يبذل أقصى جهده لنجاح العمل الجماعي.	١	٢	٣	٤	٥
٨	يتفاوض فى سبيل تحقيق مكاسبه الشخصية.	١	٢	٣	٤	٥
٩	يتجنب الدخول فى المناقشات المفتوحة للقضايا غير الهادفة.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	يشارك الآخرين في حل مشكلاتهم بحرية	١	٢	٣	٤	٥
١١	يستمتع بالفوز في المناقشات الغير هادفة	١	٢	٣	٤	٥
١٢	يقدر ويوافق على ما يقدمه الآخرون من اقتراحات.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبارات	مدى تكرار السلوك				
١٣	يسعى لتقريب وجهات النظر بين مختلف الأطراف.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يحتفظ بمشاعره حتى لا يسبب اى إحراج للآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
١٥	يفضل المشاركة الحرة في المنافسات والقضايا.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	لا يعترف بالخطأ.	١	٢	٣	٤	٥
١٧	لايتسبب فى إحراج الأخرين فى اى مناقشات	١	٢	٣	٤	٥
١٨	يفضل سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل	١	٢	٣	٤	٥
١٩	يشجع الآخرين على اخذ زمام المبادرة عند حل أى صراع.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	يقدم رايه على انه مجرد وجه نظر.	١	٢	٣	٤	٥

صحيفة الإجابة

العدوانية
١ ....
٦ ....
١١ ....
١٦ ....
المجموع ....

المسألة
٤ ....
٩ ....
١٤ ....
١٩ ....
المجموع ....

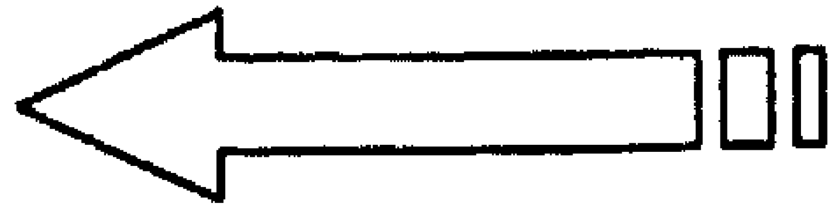
التكيف
٢ ....
٧ ....
١٢ ....
١٧ ....
المجموع ....

النضوج
٥ ....
١٠ ....
١٥ ....
٢٠ ....
المجموع ....

القدرة التفاوضية
٣ ....
٨ ....
١٣ ....
١٨ ....
المجموع ....

عزيزي المدير المرتقب.. ما هى درجة توافر الصفات التالية فيهم..؟

الإجابة على الاستبيان التالي بصدق وأمانة..

فهيا بنا إلى هذا الاستبيان 

استبيان

صفات الرؤساء

من فضلك..حدد مدى تكرار كل صفة من الصفات السلوكية التالية في رئيسك المباشر.. بوضع دائرة على الرقم المناسب من وجهة نظرك علما بأن الرقم (٥) يشير إلى أعلى التكرارات والرقم (١) يشير إلى اقل التكرارات—

م	العبارات	مدى تكرار السلوك				
١	التأجيل والتسويف	٥	٤	٣	٢	١
٢	الالتزام بالرسميات.	٥	٤	٣	٢	١
٣	تبرير أخطاء الغير.	٥	٤	٣	٢	١
٤	تبريد المواقف الساخنة	٥	٤	٣	٢	١
٥	السخرية والتهكم	٥	٤	٣	٢	١
٦	القمع فى معالجة الصراعات.	٥	٤	٣	٢	١
٧	مقاطعة الآخرين أثناء حديثهم	٥	٤	٣	٢	١
٨	التنصل من المسئولية	٥	٤	٣	٢	١
٩	التعاطف مع الناس.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	مراعاة مشاعر الآخرين.	٥	٤	٣	٢	١
١١	تملق الرؤساء	٥	٤	٣	٢	١
١٢	اللهجة الآمرة	٥	٤	٣	٢	١
١٣	يميل للعمل أكثر من الناس	٥	٤	٣	٢	١
١٤	يميل للناس أكثر من العمل.	٥	٤	٣	٢	١

صحيفة الإجابة

عدوانى
٤ ....
٦ ....
٧ ....
١٢ ....
١٣ ....
المجموع ....

مسالم
٣ ....
٥ ....
٩ ....
١٠ ....
١٤ ....
المجموع ....

متكيف
١ ....
٢ ....
٨ ....
١١ ....
....
المجموع ....

عزيزي المدير المرتقب

اكشف لنا عن شخصيتك وذلك من خلال الإجابة على الاستبيان التالي..

استبيان " من أنت...."؟

فيها بنا إلى هذا الاستبيان...

تمرين

- ضع فى المربعات الخالية الأرقام المناسبة لتحصل على النتائج الصحيحة أفقيا ورأسيا :

	+	٦	−		+	٧	−		=	٨
+		+		−		+		+		+
٨	+		−	٣	+		−	٨	=	٦
−		+		+		+		+		−
	+	٦	−		+	٥	−		=	٤
+		−		−		−		−		+
٧	+		−	٦	+		−	٥	=	٥
−		−		−		−		−		−
	+	٣	−		+	٦	−		=	٩
=		=		=		=		=		=
٨	−	٨	−	٤	+	٧	+	٣	=	٦

استبيان

من أنـت.. ؟

ضع علامة (صح) أمام العبارة التي ترى أنها تعبر عن رأيك في الوقت الحالي:

م	العبارات	الخيارات المتاحة			
		أ	ب	ج	د
١	اشعر بأننى مبتهج: أ- نعم بالتاكيد ب- نعم احياناً. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق				
٢	استطيع أن أجلس واسترخى بسهولة تماما: أ- نعم بالتاكيد ب- نعم احياناً. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق				
٣	شهيتى للطعام: أ- ضعيفة جداً. ب- عادية. ج- جيدة د- جيدة جداً.				

م	العبارات	الخيارات المتاحة			
		أ	ب	ج	د
٤	افقد اعصابي واصيح في الآخرين واتصرف معهم بغلظة: أ- نعم بالتاكيد ب- نعم أحياناً. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق				
٥	أشعر أنني متوتر او مرتاع: أ- نعم بالتاكيد ب- نعم أحياناً. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق				
٦	أشعر بأنني اميل لأن أؤذى نفسي: أ- نعم بالتاكيد ب- نعم أحياناً. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق				
٧	لقد أبقيت على اهتماماتي القديمة: أ- نعم بالتاكيد ب- نعم أحياناً. ج- لا ليس كثيرا د- لا على الإطلاق				

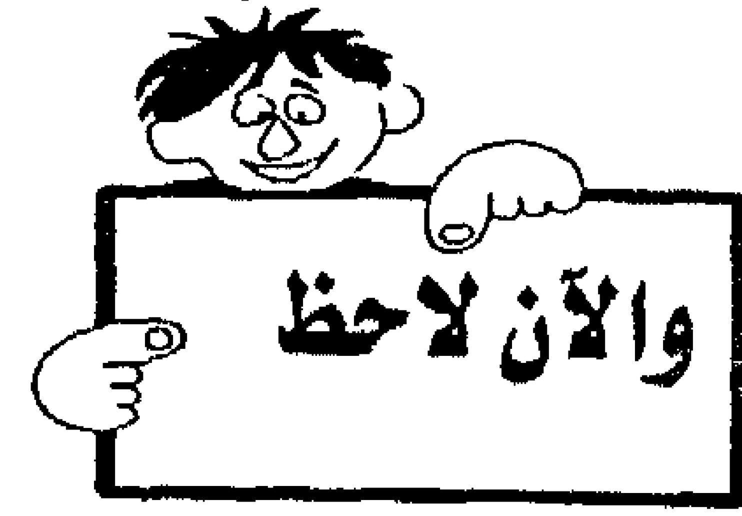
م	العبارات	الخيارات المتاحة			
		أ	ب	ج	د
٨	أنا صبور مع الآخرين: أ- كل الوقت ب- أغلب الأوقات. ج- أحيانا. د- نادراً.				
٩	اصاب بالفزع أو الذعر لأسباب تافهة: أ- كل الوقت ب- أغلب الأوقات. ج- أحيانا. د- نادراً.				
١٠	أغضب من نفسي أو أهينها: أ- كل الوقت ب- أغلب الأوقات. ج- أحيانا. د- نادراً.				
١١	استطيع أن أضحك وأشعر بأننى مستمتع: أ- كل الوقت ب- أغلب الأوقات. ج- أحيانا. د- نادراً.				

م	العبارات	الخيارات المتاحة			
		أ	ب	ج	د
١٢	أشعر بأنني قد افقد السيطرة على نفسي واعتدى أو أؤذى شخصا ما : أ- غالبا. ب- من وقت لآخر. ج- نادرًا. د- أبدًا.				
١٣	لدى شعور بالضيق كما لو كان هناك شيئا في معدتي: أ- غالبا. ب- من وقت لآخر. ج- نادرًا. د- أبدًا.				
١٤	يراودني التفكير في إيذاء نفسي: أ- غالبا. ب- من وقت لآخر. ج- نادرًا. د- أبدًا.				
١٥	اصحوا من النوم قبل الموعد الذي أريد أن استيقظ فيه: أ- بساعتين او اكثر. ب- حوالى ساعة واحدة. ج- بأقل من ساعة. د- أبدًا.				

م	العبارات	الخيارات المتاحة			
		أ	ب	ج	د
١٦	الناس يزعجونني لدرجة أنني أشعر بالرغبة في غلق الأبواب بعنف: أ- نعم بالتأكيد ب- نعم أحيانا. ج- بالصدفة أحيانا. د- لا على الإطلاق				
١٧	استطيع أن أعيش حياتي الخاصة دون الشعور بالقلق: أ- نعم دائمًا. ب- نعم أحيانا. ج- لا نادرًا. د- لا على الإطلاق				
١٨	في الفترة الأخيرة أصبحت متضايقًا من نفسي: أ- إلى درجة كبيرة جدًا. ب- إلى حد كبير. ج- إلى حد ما. د- لا على الإطلاق				

مفتاح الإجابة

رقم السؤال	الخيارات			
	أ	ب	ج	د
١	صفر	١	٢	٣
٢	صفر	١	٢	٣
٣	٣	٢	١	صفر
٤	٣	٢	١	صفر
٥	٣	٢	١	صفر
٦	٣	٢	١	صفر
٧	صفر	١	٢	٣
٨	صفر	١	٢	٣
٩	٣	٢	١	صفر
١٠	٣	٢	١	صفر
١١	صفر	١	٢	٣
١٢	٣	٢	١	صفر
١٣	٣	٢	١	صفر
١٤	٣	٢	١	صفر
١٥	٣	٢	١	صفر
١٦	٣	٢	١	صفر
١٧	صفر	١	٢	٣
١٨	٣	٢	١	صفر



مقياس الاستثارة الداخلية العبارات ٦، ١٠، ١٤، ١٨.

مقياس الاستثارة الخارجية العبارات ٤، ٨، ١٢، ١٦.

مقياس القلق العبارات ٢، ٥، ٩، ١٣، ١٧.

مقياس الاكتئاب العبارات ١، ٣، ٧، ١١، ١٥.

- الاستثارة الداخلية.. تعنى الفعل الجسمي أو اللفظي المصاحب لعمل مدمر وعدوان محدود.
- الاستثارة الخارجية.. يعنى الاستثناء والضيق والشك أو ما يسمى بالكراهية.

وبعد

أن تعرفت عزيزى المدير المرتقب على كل من حولك من رؤساء ومرؤوسين وزملاء.. وتعرفت على حقيقة ذاتك.. فإننا نقدم لك الآن..

سمات

الشخصية العدوانية

ونماذج

من أساليب التعامل مع هذه الشخصيات

[١] شعور الفرد بأنه منبوذ وغير محبوب .

[٢] شعور الفرد بالعزلة والانفراد والتوحد .

[٣] شعور الفرد بالخطر وبأن هناك من يهدده أو يقلقه .

[٤] إدراك الفرد للمنظمة بوصفها خطر يتهدده وبيئة معادية .

[٥] إدراك الفرد لغيره من الناس بأنهم أنانيون .

[٦] شعور الفرد إزاء الآخرين بانعدام الثقة .

[٧] الميل إلى التشاؤم بصفة عامة .

[٨] الميل إلى عدم الرضا بصفة عامة .

[٩] الشعور بالتوتر والإجهاد والصراع .

[١٠] الميل إلى احتقار الذات والقنوط .

[١١] الميل الشديد إلى تركيز التفكير حول نفسه .

[١٢] الميول الفردية إلى الأنانية .

استبيان
مثيرى الشغب

فيما يلى توجد مجموعة من العبـــارات تـــدور حـــول شـــخصيتك وتساعدك على فهمها .. اقرأ كل عبارة منها وضع دائرة حول "صواب" أو "خطأ" الموجودة أمام كل عبارة ..

أحيانا يصعب عليك الإجابة مباشرة .. فكر فى العبارة جيدا وحـــدد ما إذا كانت بالنسبة لك "صواب" أم "خطأ" وضع الدائرة المناسبة .. تأكد من وضع دائرة واحدة أمام كل عبارة ..

أن صراحتك فى الإجابة تساعدك على فهم شخصيتك بصورة ادق..

لا تترك أى عبارة من العبارات دون إجابة .. وتأكد أن إجابتك ســتكون سرية ..

والآن ابدأ فى قراءة العبارات وفى الإجابة عليها .. علما بان هـــذا الاختبار من إعداد د. محمد عبد الظاهر الطيب

م	العبارات	الاختيارات	
١	يقيم معظم الناس الصدقات لأنه من المحتمل أن يستنفعوا منها	صواب	خطأ
٢	لا ألوم شخصا يستغل بعض الأفراد الذين يعطونه الفرصة لذلك.	صواب	خطأ
٣	أتوقع عادة النجاح فيما أقوم به من أعمال.	صواب	خطأ
٤	ليس لى أعداء يريدون إزائى فعلا.	صواب	خطأ
٥	أتمنى لو استطعت التغلب على قلقى إزاء أقوالى التى تؤذى مشاعر الآخرين.	صواب	خطأ
٦	اعتقد أن أى شخص يمكن أن يكذب لكى يجنب نفسه المشكلات.	صواب	خطأ
٧	لا ألوم إنسان يحاول أن يأخذ كل ما تصل إليه يداه فى العالم.	صواب	خطأ
٨	أن معركتى مع نفسي هي أصعب معاركى.	صواب	خطأ
٩	أعرف من المسئول – غيري – عن كثير من متاعبي.	صواب	خطأ
١٠	أشعر برغبتى فى القيام بعكس ما يطلب منى بعض الناس الذين يميلون إلى السيطرة وذلك بالرغم من معرفتى أنهم على حق.	صواب	خطأ
١١	تضايقنى جدًا عادات بعض أفراد أسرتى.	صواب	خطأ
١٢	أعتقد أنه لا يمكن غفران خطاياى.	صواب	خطأ
١٣	قليلا ما أتشاجر مع أفراد أسرتى.	صواب	خطأ

م	العبارات	الاختيارات	
١٤	اضيع الفرص على نفسى لأننى لا استطيع اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب.	صواب	خطأ
15	يسهل على ان اخيف الآخرين واقوم بذلك احيانا من اجل الترفيه والسرور.	صواب	خطأ
١٦	أعتقد انني آثم.	صواب	خطأ
١٧	كان المدرسون أحيانا يرسلوننى الى المدير لأننى مشاغب.	صواب	خطأ
١٨	اقف أحيانا فى طريق تحقيق الآخرين لبعض ما يقومون به لا لأن ما يسعون إليه ذو أهمية ولكن القضية هى قضية المبدأ الذى اعتنقه.	صواب	خطأ
١٩	معظم الناس أمناء لخوفهم أساسا من القبض عليهم.	صواب	خطأ
٢٠	استمتع أحيانا بإيذاء من أحب.	صواب	خطأ
٢١	لا أعيش نوع الحياة التى أحب أن أحياها.	صواب	خطأ
٢٢	أشعر أحيانا انه لا بد أن أؤذى نفسى او أؤذى شخص آخر.	صواب	خطأ
٢٣	يبدو اننى قادر وماهر مثل معظم من حولى	صواب	خطأ
٢٤	أحيانا اضايق الحيوانات واعذبها.	صواب	خطأ
٢٥	يتملكنى الغضب أحيانا.	صواب	خطأ
٢٦	أثق فى نفسى تماما.	صواب	خطأ

م	العبارات	الاختيارات	
٢٧	لا أفهم غالبا لماذا أكون سريع الاهتياج كثير التدمير.	صواب	خطأ
٢٨	أهرب من مواجهة الأزمات والصعاب.	صواب	خطأ
٢٩	أظن أن بعض الناس يكذبون ليتفوقوا على غيرهم.	صواب	خطأ
٣٠	أشعر أحيانا أن الصعاب والمشكلات تتراكم لدرجة لا استطيع التغلب عليها.	صواب	خطأ
٣١	لو لم يكد الناس لى لكنت أكثر نجاحا.	صواب	خطأ
٣٢	أجد في كثير من الأحيان أن الناس يغارون من أفكارى الجيدة لأنهم لم يفكروا فيها قبلى	صواب	خطأ
٣٣	أشعر في كثير من الأحيان كأنى ارتكبت خطأ أو شر.	صواب	خطأ
٣٤	امتنع غالبا عن اداء عمل ما لأننى لم أعطى قدراتى حق قدرها.	صواب	خطأ
٣٥	أشعر بأن شخصا ما يدبر لى مكائد.	صواب	خطأ
٣٦	أن مبدئى فى الحياة أن أرد الأهانة بالمثل أن كنت قادرًا على ذلك.	صواب	خطأ
٣٧	أننى متأكد أن خبراتى فى الحياة أقل مما يجب ومما استحق.	صواب	خطأ
٣٨	أعتقد انه يوجد من يتتبعنى اينما اذهب.	صواب	خطأ
٣٩	أشعر أحيانا بأنه يوجد ما يدفعنى بشدة للقيام بعمل ضار أو مخيف.	صواب	خطأ
٤٠	من السهل أن أهزم فى أى مناقشة.	صواب	خطأ

م	العبارات	الاختيارات	
٤١	ان عدم الثقة بالآخرين يحقق السلامة.	صواب	خطأ
٤٢	ينفذ صبرى من الناس بسهولة.	صواب	خطأ
٤٣	اشعر احيانا اننى لا اصلح لشئ	صواب	خطأ
٤٤	ابحث عادة عن السبب الخفى وراء اى عمل طيب يقدمه لى اى شخص	صواب	خطأ
٤٥	اغضب بسرعة وسرعان ما أتغلب على غضبى	صواب	خطأ
٤٦	اشعر احيانا برغبة فى تحطيم الأشياء	صواب	خطأ
٤٧	اعتقد انه يوجد من يتآمر على.	صواب	خطأ
٤٨	اشعر احيانا برغبتى فى أن ابدأ الشجار مع اى شخص.		
٥٠	يحاول شخص ما أن يسرقنى.	صواب	خطأ
٥١	انا متأكد أننى تنقصنى الثقة بالنفس.	صواب	خطأ

شاعر بالنقص

متهور

ذو ضمير ميت

حاقد

متشكك

معوق

ماكر

انانى

نمام

الشخصية العدوانية

خبيث

لا خلق له

منبوذ غير محبوب

لا يثق فى الأخرين

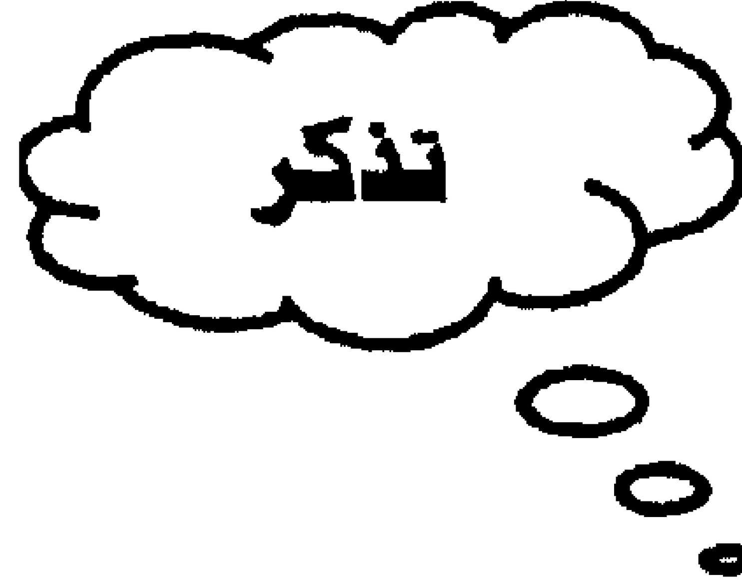
قلق متوتر

غير راض بصفة عامة

مثيرى الشغب

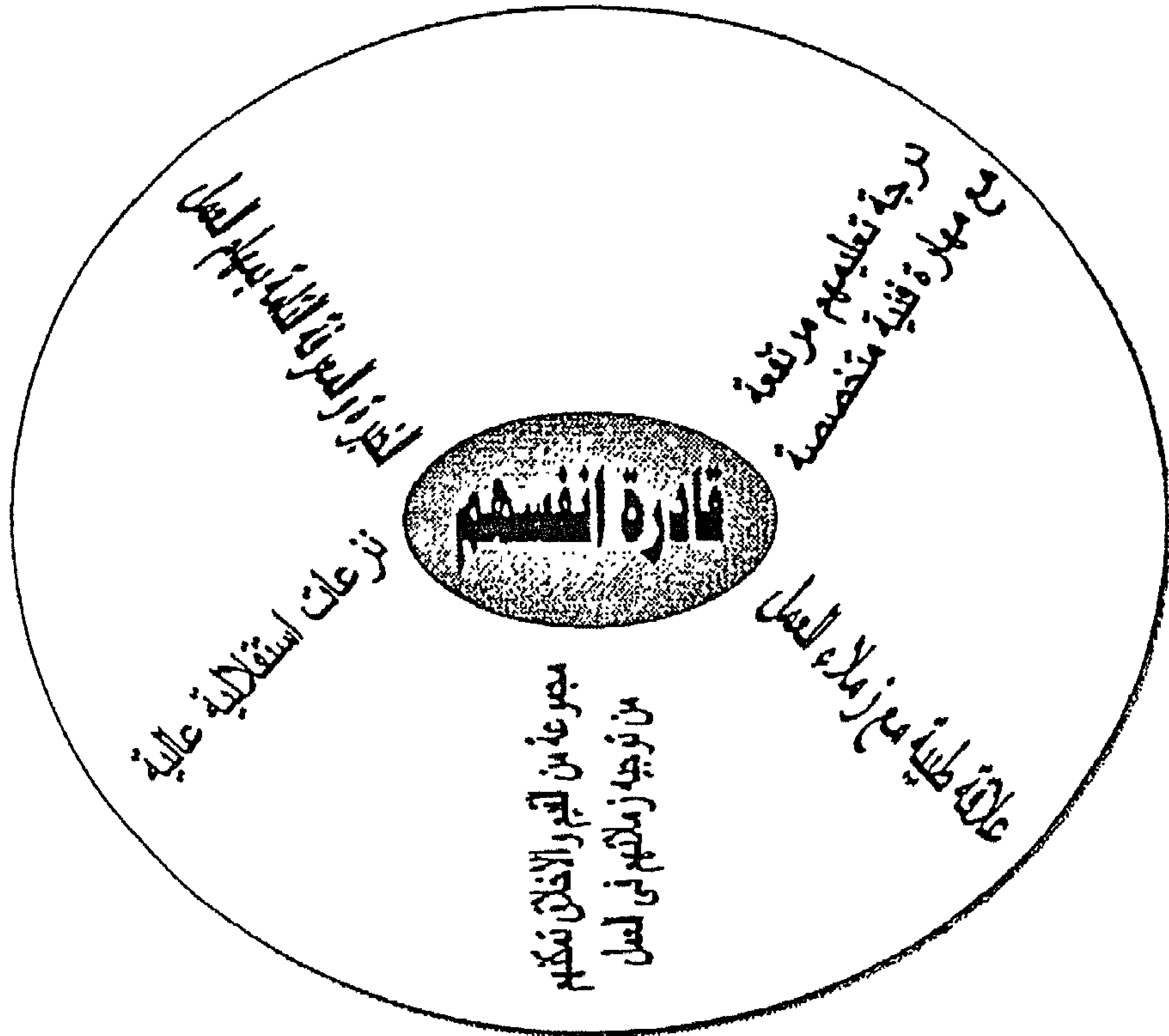
صحيفة الإجابة

- الانطوائى
- المعترض .
- الثرثار .
- مدعى المعرفة .
- المتكاسل .
- متصيد الأخطاء .
- المغرور .
- المشاغب .



<u>عزيزي المدير المرتقب ..</u>

انه إذا كان هناك بعض المرؤوسين المثيرين للصراع .. فان هنـــاك مجموعة أخرى مـــن المرؤوســين هــم قـــادة أنفســهم .. يتمتعــون بالخصائص التالية :

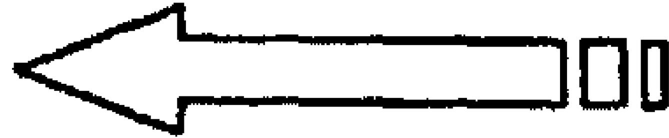


واخيرًا

فهل ستنجح عزيزى المدير المرتقب فى التعامل مع مثيرى الشغب..

أجب

على الاستبيان التالي.. لنتعرف سويا على مقدرتك فى التعامل مع هؤلاء..



استبيان

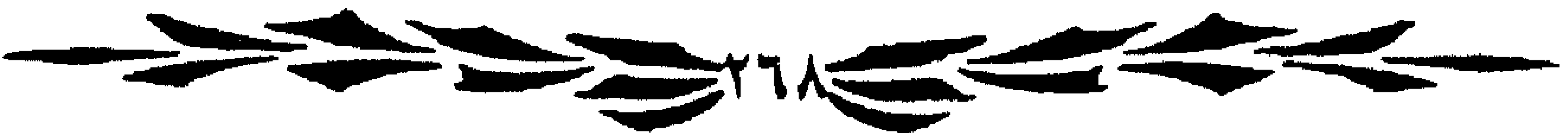
القدرة على التعامل مع مثيري الشغب

اجب على الأسئلة التالية بمنتهى الصدق والأمانة مع النفس.. حتى نعرف سويا مدى قدرتك على التعامل مع مثيرى الشغب...!!!

م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		أ	ب	ج
١	يقف أحدهم خلفك وينظر إلى ما تقرا من فوق كتفك.. هل تجد ذلك: أ- مزعجًا قليلاً؟ ب- غير مزعج البتة؟ ج- مزعجًا كثيرًا؟			
٢	خلال مشاحنة مع امرئ أنت غاضب عليه هل تميل إلى : أ- قول أشياء جارحة أكثر مما أردت؟ ب- إعادة التفكير في كل ما كان ينبغي قوله؟ ج- قول كل ما كنت تود قوله تقريبا؟			
٣	ما نوع تصرفك لدى التفكير فى إمكانية مغادرتك الأرض: أ- الفضول مع بعض القلق. ب- القلق الشديد. ج- الاهتمام الشديد.			

م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		أ	ب	ج
٤	عندما تشرع فى مطالعة كتاب صعب التناول هل تميل إلى: أ- وضعه جانبًا؟ ب- الشعور بأنك مجبر على قراءاته حتى النهاية؟ ج- بذل بعض الجهد على سبيل إتاحة بعض الوقت لكى يثير اهتمامك؟			
٥	فى حديث مع شخص يثرثر ويزعجك.. هل : أ- تكتشف أن باستطاعتك التركيز على ما يقول؟ ب- تصبر نفسك ولكن تتوصل إلى عدم إظهار ذلك؟ ج- تميل إلى الهزر والنظر حولك مفكرًا فى شئ آخر؟			
٦	إذا اتهمت أمام الناس خطأً.. انك سرقت مخزنا فأى رد فعل تعتبره أقرب ما يمكن من أول ردود فعلك مما يلى: أ- الشعور بالسخرية والشك؟ ب- الشعور بالذل والخجل؟ ج- الشعور بالنقمة والسخط؟			
٧	كيف تتصرف لدى التفكير بوضع نفسك بين أيدى الأطباء وأطباء الأسنان؟ أ- مضطرب جدًا حقًا؟ ب- واثق من أنهم يعرفون ماذا يفعلون؟ ج- غالبا مضطر نوعا ما فى البداية؟			

الخيارات المتاحة			العبارات	م
ج	ب	أ		
			عندما تجتاز علاقة حميمة مع احدهم مرحلة صعبة غير مستحبة فإنك: أ- تميل إلى مضايقة شريكك أو إيراد ملاحظات ساخرة؟ ب- تميل إلى الحرد وتقليب الموضوع بصمت. ج- تميل إلى تحدى الشخص الآخر والمشاحنة معه؟	٨
			ما رأيك فى الزوجين اللذين يحملان أولادهما إلى الصحارى أو الأدغال أو فى جولة حول العالم بالباخرة: أ- انهما احمقان وغير مسئولين. ب- انهما رائعان جريئان جديران بالاعجاب. ج- انهما شجعان ولكنهما انانيان نوعا ما.	٩
			عندما تشعر بالتعب ولكن ثمة أعمال مرهقة يجب انجازها فهل اعتدت أن: أ- تواصل العمل كأن شيئا لم يكن؟ ب- تواصل العمل ببعض البطء؟ ج- ترتاح حتى تشعر بالتحسن؟	١٠
			عندما لا يجرى شئ فإنك: أ- تميل إلى أن تضيق زرعا قليلا؟ ب- تميل إلى الشعور بالاضطراب والضيق؟ ج- تشعر بأنك راض تماما؟	١١



م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		أ	ب	ج
١٢	عندما يكون لديك مشروع للإنجاز أو امتحان للمراجعة فهل اعتدت أن: أ- تقضى وقتا طويلا فى القلق ووقتا غير كاف للعمل؟ ب- تشعر بالإثارة وتعمد إلى ذلك بحماسة. ج- تعمل بطريقة منتظمة دون سرعة أو هلع كبير.			
١٣	إذا كنت وحدك مع صديق أصيب فجأة بمرض وراح يتقيأ بشدة فإنك: أ- تعمد إلى مواساته شفويا. ب- تصاب بالغثيان مثله وتبتعد عنه بسبب شعورك بالقرف. ج- تمسك برأسه أو تحيطه بذراعيك.			
١٤	وسط مجموعة من الأشخاص لهم آراء تختلف تماما عن آرائك هل اعتدت أن: أ- تعبر بوضوح مع خط فقدان شعبيتك؟ ب- تطرح موقفهم ثانية للبحث باعتدال وتمضى إلى النهاية فى عدم موافقتك؟ ج- تلزم الصمت و/أو تتجنب المواضيع الشائكة.			
١٥	فى طريقة تصفيف شعرك ولباسك ومظهرك أنت: أ- تجرب مختلف الأساليب بين وقت وآخر. ب- تحافظ دائما على الأسلوب نفسه. ج- تغير الأسلوب غالبًا.			

م	العبارات	الخيارات المتاحة أ	ب	ج
		أ	ب	ج
١٦	إذا بقيت طويلا فى السرير.. فإنك تميل إلى: أ- التميز. ب- الشعور بالذنب. ج- الشعور بقدر قليل من الذنب.			
١٧	هل تواجه فكرة قضاء أسبوع استجمام وتأمل هادء فى الريف: أ- بسرور؟ ب- بمشاعر موزعة. ج- بخوف؟			
١٨	أثناء مقابلات هامة فى العمل أو الحالات التى تتعرض فيها إلى حكم الآخرين.. هل لديك خصوصا الانطباع بأنك: أ- ساخط إلى أبعد حد؟ ب- تصاب بعصبية شديدة؟ ج- تجد سوروا فى الاختبار؟			
١٩	ما موقفك من الأنظمة والقوانين؟ أ- تميل إلى اعتبارها غير مستحبة. ب- تتقبلها بكل بساطة؟ ج- يتفق لك أن تطرحها ثانيا للبحث؟			

الخيارات المتاحة ج	ب	أ	العبارات	م
			هل تشعر بأنك تصنع أعداء؟ أ- غالبا. ب- البتة تقريبا. ج- احيانا.	٢٠
			عندما تتعرف إلى أشخاص جدد.. هل تميل إلى: أ- التحفظ قليلا تجاههم فى البداية؟ ب- تقبلهم فورًا؟ ج- قضاء بعض الوقت لتقبلهم؟	٢١
			إذا كسبت مالا كثيرا.. هل تروح تفكر فى: أ- المبلغ الذى ترغب فى التبرع به للأعمال الخيرية؟ ب- كيفية انفاق هذا المبلغ؟ ج- كم ستمنح منه أفراد أسرتك؟	٢٢
			عندما تختار العطلة أو تفكر فى موضوعها هل يحفزك عموما إلى ذلك: أ- الحاجة إلى المغامرات والرغبة فى التفلت من الروتين اليومى؟ ب- الانطباع بأنك تحتاج إلى تغيير الآراء؟ ج- بهجة التلذذ مسبقا بالعطلة؟	٢٣

م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		أ	ب	ج
٢٤	عندما يكون لديك مشاكل كثيرة فى حياتك الخاصة كيف يكون تأثير ذلك على حياتك المهنية والروتين اليومي؟ أ- تشعر بأنك مضطر إلى بذل جهد إضافى لتتأكد من أن عملك لا يتأثر بذلك؟ ب- تشعر بأنك مرهق وكئيب وتميل إلى الفرار. ج- تستمر مهما كلف الأمر وتكافح دون إيمان ودون اندفاعك المعتاد.			
٢٥	بما تشعر عندما يناديك أحد معارفك بعبارة "يا حبيبي" او " يا عزيزي"؟ أ- تحس بأنك شتمت وعوملت نوعا ما بتعجرف؟ ب- لا تجد أى فرق فى ذلك وليس لديك ردود فعل خاصة؟ ج- تحس بالود تجاه الشخص المعنى؟			
٢٦	في مشاحنة عنيفة بصورة خاصة يكون ردك الأشد: أ- الصياح والصراخ؟ ب- ضرب الشخص الآخر أو تحطيم شئ ما؟ ج- الكباء و/أو مغادرة المكان بسرعة وبكثير من الاشمئزاز؟			

م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		أ	ب	ج
٢٧	عندما تكون فى رفقة جماعة من الغرباء أو اناس لهم نمط من الحياة أو تصرف يختلف كثيرًا عن نمط حياتك وتصرفك فإنك: أ- تواصل التحدث والتصرف كما تفعل عادة؟ ب- تعدل أو تصحح قليلا من موقفك للمحافظة على الانسجام؟ ج- تعوى مع الذئاب (تجاربهم فى تصرفاتهم)			
٢٨	امام الأعمال الصغيرة أو الأعمال المرهقة: أ- تعتقد اعتقادًا جازما أنه ينبغى اتقان العمل وتميل نحو ذلك. ب- لا تبذل غالبا جدا إلا الجهد الضرورى للتخلص من العمل. ج- تبذل جهدًا معقولا.			
٢٩	عندما تأخذ اهبتك للنزهات أو الرحلات أو حضور الحفلات الخ.. فأنت: أ- تلاحظ أنك تمر بانتظام من الرغبة فى زيادة الأماكن المعروفة إلى الرغبة فى زيارة الأماكن الجديدة. ب- تود غالبا جدًا زيارة الأماكن الجديدة. ج- تود العودة غالبا جدًا إلى الأماكن التى سبق لك معرفتها.			

م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		أ	ب	ج
٣٠	بماذا تحس إذا اقمت فى منطقة جديدة وافتقدت أصدقائك واقترح صديقك الحميم/ صديقتك الحميمة أو /زوجتك / زوجك الانضمام إلى إحدى الجمعيات أو الرابطات؟ أ- لا تروقك هذه الفكرة مفضلا التعرف إلى الأصدقاء بصورة طبيعية بدلا من افتعال الأمور. ب- تروقك الفكرة وتتفاءل بنتائجها. ج- ليس لديك رأى مسبق.. ذلك يستحق المحاولة.			
٣١	عندما يتكون لديك انطباع أن صديقا لك تخلى عنك أو عاملك معاملة رديئة اتعتبر أنك: أ- مستعد لمسامحته؟ ب- مستعد قليلا لمسامحته؟ ج- لست مستعدا أبدا لمسامحته؟			
٣٢	عندما تقوم بعمل يثير استجهان زملائك او أسرتك فأنت: أ- تحاول تبرير نفسك؟ ب- تدافع عن نفسك بالأحرى بكثير من العنف؟ ج- تشعر بالخجل وتعتذر؟			

م	العبارات	الخيارات المتاحة		
		أ	ب	ج
٣٣	عندما يتشوش روتينك العادي تماما مثلا بسبب الأحوال الجوية أو انقطاع التيار الكهربى أو الظروف الاستثنائية فإنك: أ- تحس بأنك مبلبل؟ ب- تقبل التحدى؟ ج- تجد لذة فى هذا التحدى؟			
٣٤	تعتبر نفسك: أ- غافلا جدا وطائشا. ب- يقظا دائما؟ ج- أحيانا غافلا وطائشا؟			
٣٥	إذا عاكسك الحظ وسجنت أو تعرضت لنظام السجن الانفرادى فإنك: أ- ستجد أن الحياة تستحق بعض اهتمامك؟ ب- ستجد أن الحياة غير محتملة نوعا ما؟ ج- ستجد أن الحياة لا تطاق البتة؟			
٣٦	كيف تحسب أنك ستتصرف على المدى الطويل إذا كنت جاسوسا معرضا دائما للخطر؟ أ- ستصبح حزينا بائسا وفريسة للندم. ب- ربما أصبت بنزلة قلبية أو بانهيار عصبى ج- تعتقد بأنك ستقوم بهذا العمل دون نتائج مشنومة كبيرة.			

صحيفة الإجابة

اعتبر أن :

(أ) = نقطتان (ب) = ٣ نقاط (ج) = نقطة واحدة

➢ والآن سجل فى كل خانة مجموع النقاط التى حصلت عليها وفقاً للتقييم التالى :

القسم الأول	
الأسئلة	النقاط
١	
٧	
١٣	
١٩	
٢٥	
٣١	
المجموع	

القسم الثانى	
الأسئلة	النقاط
٢	
٨	
١٤	
٢٠	
٢٦	
٣٢	
المجموع	

القسم الثالث	
الأسئلة	النقاط
٣	
٩	
١٥	
٢١	
٢٧	
٣٣	
المجموع	

القسم الرابع	
الأسئلة	النقاط
٤	
١٠	
١٦	
٢٢	
٢٨	
٣٤	
المجموع	

القسم الخامس	
الأسئلة	النقاط
٥	
١١	
١٧	
٢٣	
٢٩	
٣٥	
المجموع	

القسم السادس	
الأسئلة	النقاط
٦	
١٢	
١٨	
٢٤	
٣٠	
٣٦	
المجموع	

لاحظ أن :

القسم الأول .. الثقة

➢ **من ١٥ نقطة إلى ١٨ نقطة :**

يمكنك أن تتماثل بسهولة مع الآخرين ، وتظهر الشعور بالثقة نحو أمثالك ..

وتبدو متسامحاً إلى حد ما عندما يظهر الآخرون تصرفاً معادياً تجاهك .. أنت سهل القيادة وودى وتحسب عموماً أن الناس يحبونك كثيراً مما يتيح لك أن تظهر ودك وتعطى وتأخذ دون انزعاج أو حيرة .. وهذا كله يشير إلى ثقتك المرتفعة في الآخرين .

من ٦ نقطة إلي ١٠ نقاط :

تميل إلى عدم إظهار الكثير من العدوانية .. خارجيا .. في حين أن بامكانك الشعور بالغضب داخلياً .. بفضل حبك للهدوء تحاول تجنب المشاكل والعداوة .. أنت مفرط الحساسية بالنسبة للآخرين .

القسم الثالث .. ملكة التكيف

- **من ١٥ نقطة إلي ١٨ نقطة :**

تتكيف بسهولة ولا تخيفك فكرة التغيير .. ترحب بسرور بكل ما يتحول إلى روتين .. أنت منفتح على الأفكار الجديدة .

- **من ١١ نقطة إلي ١٥ نقطة :**

لديك قدرة تكيف كافية لتجد شيئا ساراً أو مثيراً فى مفهوم التغيير يمكنك تقبل إثارة التغيير عندما يفرض عليك .. وتستطيع أيضا إجراء تعديلات فى حياتك بعد التفكير فيها .

- **من ٦ نقطة إلي ١٠ نقاط :**

أنت لا تتكيف جيداً وتميل إلى مقاومة التغيير .. أنت اسعد ما تكون واكثر أمناً فى الروتين وبيئتك المعتادة ..

القسم الرابع .. الضمير

من ١٥ نقطة إلي ١٨ نقطة :

أنت شخص ذو ضمير حى .. لديك إحساس قوى بالواجب تجاه نفسك والآخرين .. من المهم جداً بالنسبة إليك أن تشعر بأنك قوى وقادر .. ومع انك تتسامح مع ضعف الآخرين فانك لا تحتمل علامات الضعف لديك .

من ١١ نقطة إلي ١٥ نقطة :

تبدو حى الضمير بدرجة معقولة ولكن مع قدر كاف من اللطف تجاه نفسك بحيث لا تطلب الكثير من نفسك أو تقوم بنشاط ذات طبيعة عامة أو قليلة المكافأة .

من ٦ نقطة إلي ١٠ نقاط :

أنت لست حى الضمير كثيراً .. فالمكافآت والترضيات المباشرة تغريك كثيراً فتنسى أو تلقى جانباً بسهولة من تفكيرك الجهود المطلوبة من اجل مكافآت عتيدة .. الكسل وانعدام الجلد يسببان لك أحياناً بعض المشاكل .

القسم الخامس .. مقاومة السأم

➢ **من ١٥ نقطة إلى ١٨ نقطة :**

تقوم السأم بصورة رائعة مما يعنى انك ربما اعتدت على الوحدة وانك تعرف نفسك جيداً .. يمكنك أن تجد فى نفسك حوافزك دون أن تحتاج دائماً إلى الاعتماد على العالم الخارجى .

➢ **من ١١ نقطة إلى ١٤ نقطة :**

تقر بأنك تحتاج إلى توازن بين الهدوء والحركة .. وبين الاختبار الداخلى والنشاط الاجتماعى .. مع كونك هادئاً نوعاً ما .. وسيد نفسك لتحمل لحظات السأم .. فان غريزتك تدفعك إلى البحث عن التنوع والحيوية اكثر من التوغل فى الفتور والبلادة .

➢ **من ٦ نقطة إلى ١٠ نقاط :**

أنت لا تستطيع مقاومة السأم .. وتحتاج إلى التنويع المتواصل وإلى النشاطات الاجتماعية ونقاط اهتمام جديدة دائماً لحماية نفسك من هذه الآفة .. تميل إلى العصبية والاضطراب إذا بقيت وحيداً وقتاً طويلاً .

القسم السادس .. رد الفعل على الضغط

➢ **من ١٥ نقطة إلي ١٨ نقطة :**

رد فعلك جيد فيما يتعلق بالضغط .. فى الواقع أنت تحتاج إلى درجة معينة من التوتر لحثك على العمل والتنفيذ .. تتحمل الضغوط حتى فى علاقاتك الشخصية .. تبحث عن المنافسة الودية ويشغفك الكفاح من اجل السيطرة والتفوق .

➢ **من ١١ نقطة إلي ١٤ نقطة :**

تجابه الضغط عندما يكون ذلك ضرورياً ولكنك لا تحتاج إلى التوتر لكى يحفزك إلى العمل أو الحركة .. تصميمك على النجاح يمكن أن يصدر عن ذاتك كضغوط خارجية ...

➢ **من ٦ نقطة إلي ١٠ نقاط :**

تميل إلى تحمل الضغط بصعوبة .. سعادتك وشعورك بالراحة والرفاهية مهددان بالتأثر بالتوتر .

التعامل مع مشاكل الموظفين

تتكون مجموعة العمل الخاصة بك من أشخاص أدميين يجلبون معهم للعمل مهاراتهم وذكائهم وقدراتهم الإبداعية. ولكن هؤلاء الأشخاص لديهم انفعالات ذاتية وحالات مزاجية ومشاكل وهم يجلبونها معهم للعمل أيضا. ويعتبر اكتشاف هذه الأنواع من المشاكل والتعامل معها لتسهيل عمل القسم هو أحد أكبر التحديدات التى تواجه رئيس مجموعة العمل[1].

ونناقش هنا بعضا من أكثر المشاكل التي تقابل رؤساء مجموعات العمل شيوعا. من بين هذه المشاكل مساعدة أعضاء مجموعة العمل في بناء ثقتهم بأنفسهم حتى يشاركوا بشكل أفضل في أنشطة المجموعة

---

(١) مرشد الأذكياء الكامل – إدارة الأفراد – دار الفاروق للنشر والتوزيع.

ويتغلبوا على التفكير السلبي ويستطيعون التعامل مع الأشخاص شديدي الحساسية وهؤلاء حادي الطباع.

كما ستتعلم أيضا كيفية التكيف مع هؤلاء الأشخاص الذين يقعون تحت ضغط كبير أو هؤلاء الذين على شفا الانهيار. بالإضافة إلى ذلك فسوف نساعد على اكتشاف ما يمكن عمله إذا كان أحد أعضاء مجموعة العمل يعاني من الإيدز أو من مشكلة إدمان للكحوليات أو المخدرات.

تنمية الاعتداد بالنفس

يدرك معظم الأشخاص أهمية الاعتداد بالنفس في أحد الاستفتاءات التي قامت بها Gallup- news week صرح تسعة وثمانون بالمائة من الأشخاص الذين أجري الاستفتاء عليهم أن الاعتداد بالنفس هو عامل رئيسي في تحفيزهم للعمل بجهد أكبر لتحقيق النجاح. بينما صرح ثلاثة وستون شخصا أن بذل المجهود وقضاء الوقت في تنمية الاعتداد بالنفس أمر يستحق التجربة.

فكر مليا في عبارة "تنمية الاعتداد بالنفس". لقد استطاع العديد ممن كانت لهم أراء ضعيفة في أنفسهم التغلب على ذلك والالتزام بتحقيق تغيير في أنفسهم. في بعض الأحيان، يلجئون إلى المساعدة من قبل المختصين، ولكنهم غالبا ما يقومون بذلك من خلال تقرير مصيرهم بأنفسهم. وكرئيس لمجموعة عمل، فإنه يجب عليك مساعدة هؤلاء الأشخاص.

يظهر الأشخاص الذين يكون الاعتداد بالنفس عندهم ضعيفا- ذلك أثناء حديثهم عن أنفسهم، فهم يميلون للشكوى من إخفاقهم أكثر من التباهي بنجاحهم في العمل.

وهم نادرا ما يعبرون عن أراء تختلف عن آراء أعضاء مجموعة العمل الآخرين، وعندما يقدمون أراء مختلفة، فإنهم يسبقونها بتشبيه. وعندما يتم الضغط عليهم لإبداء آرائهم وأفكارهم، فإنهم يجيبون قائلين: "إنني لست متأكدا فيما يتعلق بذلك الأمر" أو "من المحتمل أن أكون مخطئا، ولكن..." كما أنهم لا يتطوعون أبدأ لرئاسة أي مناقشة، وهم يتحملون مسئولية المشروعات فقط عندما يكلفهم رؤسائهم بذلك، بل أنهم يعبرون عن شكلهم في قدرتهم على القيام بهذه المشروعات بشكل لائق.

ربما يكون للشخص الذي يعاني من عدم الاعتداد بالنفس جذورا نفسية متأصلة منذ الطفولة. فربما قام الآباء بغرس تلك السمة في شخصيات أبنائهم منذ الصغر عن طر يق المغالاة في ما يطلبونه من أبنائهم (فمثلا، إذا حصل حسن على تسعين بالمائة، يعنفه والديه لعدم حصوله على مائة بالمائة أو إذا كانت سارة عازفة بيانو موهوبة، ولكن والديها يهزؤون منها لأنها ليست الطفلة المعجزة).

من المحتمل أن يقوم كل من حسن وسارة بكتابة سيناريو حياتهم كأشخاص فاشلين وغير مناسبين للقيام بأي عمل. يحتاج الشخص الذي

وضع سيناريو حياته على الاستهانة والاستخفاف الذي أبداه والديه - إلى مساعدة متخصصة للتغلب على هذه المشكلة.

وكمدير، يمكنك المساعدة عن طريق التركيز على النجاح الذي يحرزه هذا الشخص وليس على الإخفاق الذي يقابله.

فمعظم الأشخاص لا يكرهون أنفسهم، ولكنهم ربما يمرون بكبوة نفسية مؤقتة ويحتاجون إلى التعزيز والمساندة. إذا لم يتعامل هؤلاء الأشخاص مع تلك الكبوات، فمن المحتمل أن تؤدي إلى حدوث عواقب وخيمة. قد لا يحتاج معظم الأشخاص إلى مساعدة متخصصة، فبإمكانهم التغلب على تلك الكبوات بأنفسهم.

التركيز على النجاح وليس الفشل:

يتولد فقدان الاعتداد بالنفس من الفشل. يواجه كل منا الفشل والنجاح في عمله وحياته. عن طريق التركيز على الفشل فقط، يزداد الاعتداد بالنفس تدهورا. فبدلا من التركيز على الفشل، قم بالتركيز على النجاح الذي تحققه.

هناك أحد الأساليب الذي يتضمن احتفاظ الشخص بسجل للنجاح الذي حققه في حياته. قم بإدخال أي إنجاز حققته خاصة وإن كنت تفخر به أي تلك الأعمال التي تم توجيه المدح والثناء لك بسببها، حيث تثبت هذه الإنجازات أنك حققت النجاح من قبل وأنك قادر على تحقيقه مرة ثانية.

اقتراحات خاصة بتنمية الاعتداد بالنفس

بالإضافة إلى الاحتفاظ بسجل للنجاح الذي حققه الشخص في حياته، يمكنك مساعدة اعضاء مجموعة العمل في تنمية الاعتداد بالنفس بواسطة طرق أخرى:

- **امنح هؤلاء الأشخاص تعزيزاً إيجابيًا لكل إنجاز يقومون به، وامتدحهم للتقدم الذي يحرزونه في العمل. هناك شيء أخر مساو في الأهمية وهو أن تكون إيجابياً في التعامل معهم عندما يقدمون افكارا جيدة أو يشاركون بشكل فعال في مناقشات وأنشطة مجموعة العمل حيث يحتاج هؤلاء الأشخاص إلى تذكيرهم دائما باحترامك لهم - كرئيس لمجموعة العمل - وثقتك بهم.**
- **قم بإعطائهم مهاما تعرف أنه باستطاعتهم القيام بها وزودهم** بالتدريب الإضافي والتوجيه والدعم للتأكد من نجاحهم حيث أن تذوقهم لطعم النجاح هو طريق مؤكد لتنمية الاعتداد بالنفس لديهم.
- اقترح عليهم أن ينضموا لدورات مصممة خصيصا لتنمية الاعتداد بالنفس أو برامج التدريب المكثفة. كما يمكن أن تمنحهم شرائط وكتب تساعد في تحفيزهم.
- إذا على الرغم من كل تلك الجهود- لم يستطع الشخص أن يصبح أكثر ثقة واعتدادا بنفسه، فإن المساعدة المتخصصة تعد ضرورة في ذلك الوقت. اقترح عليه زيارة أحد الاستشاريين في برنامج مساعدة الموظفين.

كيفية التعامل مع الأشخاص شديدي الحساسية وحادي الطباع والسلبيين

بدون شك، سيكون لديك مثل هؤلاء الأشخاص في مجموعتك. فكل رئيس مجموعة عمل لابد وأن يكون لديه مثل هؤلاء الموظفين. يمكن لهؤلاء الموظفين أن يجعلوا حياتك بائسة أو أن يجعلوها تحديا متغيرا، حيث لا يمكنك تجاهل هؤلاء الأشخاص، فيجب أن تتعامل معهم. لذا، فإن هذا الجزء يعطيك بعض الاقتراحات الخاصة بالتعامل مع هذه النوعية من الموظفين.

كيفية التعامل مع الأشخاص شديدي الحساسية

لا يوجد شخص يحب أن يوجه إليه النقد، ولكن يمكن أن يقبل معظم الأشخاص النقد البناء. ومع ذلك، هناك بعض الأشخاص الذين يستاءون من أي نوع من النقد. فعندما توجه لعملهم أي نقد حتى وان كان بسيط، فإنهم يستاءون ويصبحوا متحفظين ويتهمونك بتصيد الأخطاء لهم.

كن لطيفا معهم وكن دبلوماسيا. فابدأ بامتداح الأجزاء التي أحسنوا القيام بها من المهام التي أسندتها إليهم. ثم اقترح عليهم كيفية تحسين عملهم فى الأجزاء التي أخفقوا فى تنفيذها.

لقد أدى خوف هيام من النقد إلى كونها أكثر حذرا في كل جانب من جوانب عملها. فبدلاً من المخاطرة بحدوث أي خطأ صغير، تقوم بمراجعة ما تقوم به من عمل ثم مراجعته مرة ثانية ثم إعادة

مراجعته. ربما تقلل هذه العملية من تعرضها للنقد، لكنها تجعلها تستهلك الكثير من الوقت مما يجعل عمل مجموعتها بطيئة. والأسوا من ذلك أنها تتباطأ في اتخاذ القرارات مدعية أنها تحتاج المزيد من المعلومات. وحتى بعد أن تحصل على المعلومات التي تريدها، فإنها توكل شخصا أخر للقيام بالعمل.

إذا تصرف أعضاء مجموعتك كما تفعل هيام اتبع الإرشادات التالية لمساعدتهم في التغلب على مخاوفهم:

- أكد لهم أنه: لأنهم على دراية ممتازة بمجال عملهم، عادة ما يكون عملهم صحيحا من المرة الأولى ولا يحتاج إلى التأكد منه مرارا وتكرارا.
- وضح لهم أن الأخطاء العرضية أمر طبيعي وأنه من الممكن اكتشافها وتصحيحها فيما بعد دون أن ينعكس ذلك على الشخص المتسبب في هذه الأخطاء.
- إذا وافقت على أن أعضاء مجموعة العمل يحتاجون للمزيد من المعلومات قبل اتخاذهم أي قرار، فقم بتوجيههم نحو المصادر التي يمكنهم الحصول على المعلومات منها. ولكن إذا أحسست أن لديهم المعلومات المناسبة، فكن مصرا على أن يقوموا باتخاذ قرارات فورية.
- إذا سألك أعضاء مجموعة العمل عما ينبغي عليهم عمله، فأخبرهم أنه قرارهم وأن عليهم التوصل إليه سريعًا.

- في معظم الحالات، يكون لدى الأشخاص شديدي الحساسية الخبرة الكافية التي تمكنهم من اتخاذ قرارات جيدة. ربما يحتاجون إلى تأكيدك ليتحولوا من مرحلة التفكير إلى مرحلة التنفيذ.

التعامل مع الأشخاص حادى الطباع

يعتبر خالد عاملا جيدا، ولكنه من وقت لآخر يفقد أعصابه ويشرع في الصراخ والصياح في زملائه الموظفين بصوت عال. ثم يهدأ سريعا، ولكن هذا السلوك يؤثر على عمل المجموعة كلها ويأخذ منهم بعض الوقت للعودة إلى أدائهم الطبيعي مرة أخرى. وقد قمت بالتحدث إلى خالد عدة مرات فيما يتعلق بهذا الموضوع، ولكن ذلك لم يجدي.

ليس من السهل أن تعمل في بيئة يوجد فيها من يصرخ ويصيح بصوت عال، خاصة وإن كنت أنت المستهدف من هذا الصراخ. لا يمكن احتمال هذا الموقف لأن ضحايا هذا التوبيخ والصياح ربما لا يستطيعون العمل بكامل طاقتهم لعدة ساعات بعد هذا الموقف.

فيما يلي بعض الاقتراحات للتعامل مع شخص حاد الطباع:

- بعد أن يهدأ هذا الشخص، تحدث معه بشكل صريح. وضح له أنك تتفهم أنه ليس من السهل على أي شخص أن يتحكم في أعصابه، ولكن هذا الانفعال وحدة الطبع ليسا مقبولين في مكان العمل.

- إذا حدث وخرج هذا الشخص عن شعوره مرة أخرى، أرسله خارج الغرفة حتى يهدأ تمامًا. دع هذا الشخص يعلم أن أي تصرف من هذا القبيل يصدر منه في المرة التالية سيتم اتخاذ إجراء فوري ضده.
- يمكن أن تنصح مثل هذا الشخص بالحكمة القديمة " قم بالعد إلى عشرة قبل أن تفتح فمك ".
- إذا كان لديك أحد برامج مساعدة الموظفين، اقترح أن يذهب هذا الموظف لزيارة أحد الاستشاريين المتخصصين.

كيفية التعامل مع الأشخاص السلبيين

غالبًا ما يكون في كل شركة أشخاص من هذه النوعية. كلما شرعت في عمل شيء، فإنهم يكونون ضده. دائمًا ما يكون سبب ما يفعلونه هو أن ما تريد القيام به لا يمكن عمله وحسب. وعلى هذا، فبإمكانهم تمزيق مجموعة العمل عن طريق التشاؤم.

تختلف الأسباب وراء سلبية أحد أعضاء مجموعة العمل من شخص لآخر. فربما تنبع من المعاملة السيئة التي تلقاها من الشركة فيما مضى. فإذا كانت تلك هي الحالة، يجب أن تفكر في الأمر وتأخذه بعين الاعتبار. أما إذا كان الشخص لديه أسباب مبررة لسلبيته، حاول أن تقنعه أن يدع الماضي خلف ظهره وأن يتطلع للمستقبل بعين التفاؤل. وإذا كان هناك أي نوع من سوء التفاهم، وضح له الأمور.

غالباً ما تكون السلبية التي يعاني منها أحد الأشخاص متأصلة في سمات بعيدة المدى في شخصيته بحيث يصعب على رئيس مجموعة العمل التغلب عليها. في هذه الحالة، تعتبر استشارة المتخصصين ضرورة حتمية.

والآن، لنلقي نظرة على بعض المشاكل التي يسببها الأشخاص السلبيون :

- **مقاومة أي تغيير.** حتى الأشخاص ذوي الاتجاهات الإيجابية يترددون في التغيير فمن الأفضل بالنسبة لهم أن يقوموا دائما بما تعودوا القيام به. ولكن، يمكن إقناع الأشخاص الإيجابيين بضرورة التغيير عن طريق الحوار المنطقي معهم. أما عن الأشخاص السلبيين، فهم يقاومون التغيير لمجرد المقاومة فقط. لذلك، فإنه ما من حوار منطقي يفيد معهم. وهم غالبا ما يقومون بعمل أي شيء لتدمير الموقف حتى لا يجدي استخدام الأساليب الجديدة ويتحقق ما يسعون إليه من عدم تغيير.

- **التأثير على روح مجموعة العمل.** تماما مثلما يمكن أن تؤثر تفاحة معطوبة واحدة على باقي السلة، فإن موظف سلبي واحد من الممكن أن يدمر روح المجموعة. وسيكون من الصعب الحفاظ على روح المجموعة في ظل هذه الظروف لأن السلبية تنتشر من شخص لآخر سريعا.

➢ عندما تقدم افكارا جديدة لأشخاص سلبيين، اتح لهم الفرصة الكاملة لإبداء اعتراضاتهم. ثم أخبرهم : لقد أبديتم بعض النقاط الجيدة، وإنني اقدر لكم ذلك. عندما ننتقل لتنفيذ البرنامج الجديد، لنكن حريصين فيما يتعلق بهذه النقاط يجب أن نحاول تجربة هذا المفهوم الجديد. اعملوا معي على تجربته ومعا سوف نتغلب على اى عقبات يمكن أن تواجهنا.

الشخصيات السلبية

إن السلبية تتأصل في شخصية حافظ ليس فيما تقوله، ولكن فيما تفعله. فهي تأخذ أي اقتراح على أنه إساءة شخصية لها، كما أنها تقابل اية مهام جديدة بمقاومة وغضب لدرجة تبعد الآخرين عنها.

غالبًا ما لا يدرك الأشخاص الذين هم مثل حافظ كيفية ملاقاتهم للآخرين. فمن المحتمل أنهم يتصرفون في حياتهم الشخصية بنفس الطريقة التي يتبعونها في العمل، حيث أنهم نوع من الأشخاص الذين لا يتكيفون مع اسرهم ويكون عدد أصدقائهم قليل.

حاول أن تجري معهم حوارا صادقا مباشرا لتتيح الفرصة لهم لمعرفة كيفية تأثير اتجاههم السلبي على الروح المعنوية للمجموعة. ومن المثير للدهشة أن العديد من هذه الشخصيات لا يكون لديهم أي فكرة عن تأثير سلوكهم على باقي أعضاء مجموعة العمل. ربما يمكن أن تقترح عليهم الانضمام إلى أحد برامج تحسين الشخصية.

تصيد الأخطاء

هل عملت من قبل مع أحد الأشخاص الذي يجد متعته في الحياة في تصيد الأخطاء للآخرين وبخاصة أنت؟

إن الأشخاص الذين يلعبون هذه اللعبة يحاولون إظهار تفوقهم على الآخرين. ولأن هؤلاء الأشخاص عادة ما لا يكون لديهم أفكار مبتكرة أو اقتراحات بناءه، فإنهم يحاولون تصيد الأخطاء للآخرين وبخاصة رؤسائهم. فلا تمنحهم هذه الفرصة. حاول أن تقابل تصرفاتهم بابتسامة وتعليقات لطيفة. فإذا رأى هؤلاء الأشخاص أنك لم تغضب من تعليقاتهم، سيتوقفون عن ملاحقتك وسيتجهون لشخص اخر.

العمل مع أشخاص غير سعداء:

من المحتمل أن يكون هناك شخص واحد على الأقل في مجموعتك غير سعيد. نقابل جميعا بعض الأوقات التي لا تكون فيها الأمور على خير ما يرام ويؤثر ذلك على عملنا وعلى الطريقة التي نتعامل بها مع الآخرين. فيجب أن يكون رؤساء مجموعات العمل متيقظين لهذا الاحتمال، كما يجب عليهم تخصيص الوقت الكافي للتحدث مع هؤلاء الأشخاص حيث أن إتاحة الفرصة للشخص لكي يتحدث عن مشكلته يمكن أن يخفف من حدة هذه المشكلة. حتى وإن لم يتم التوصل إلى حل لهذه المشكلة، فإن المحاولة في حد ذاتها تهدئ الشخص وتجعله قادرا على العودة للعمل مرة أخرى بشكل طبيعي.

ومع ذلك فهناك بعض الأشخاص الذين يكونون دائما غير سعداء فيما يتعلق بأمر ما. وهم غالبًا ما يكونوا غير راضين عن المهام التي تسند إليهم. حتى وان حاولت تنفيذ متطلباتهم والاستماع إلى شكواهم وحلها، فإنهم دائماً غير راضين. وهم يعبرون عن عدم سعادتهم عن طريق كونهم سلبيين مع الآخرين. فمثلا، إذا تقدم أحدهم بطلب لتغيير جدول العمل للحصول على إجازة وتم رفض هذا الطلب، فإنه يغضب ويوضح مدى غضبه بكافة الأساليب الضمنية والمعلنة.

لن تستطيع ابدا أن تحقق السعادة لكل شخص. تستغرق إعادة بناء الروح المعنوية للأشخاص الذين يعتقدون أنه تمت معاملتهم بشكل غير عادل الكثير من الجهد والوقت.

يمكن لرؤساء المجموعات تجنب بعض المواقف الغير عادلة عن طريق التأكد - وقت اتخاذ القرار- من شرح الأسباب المؤدية لهذا القرار إلى المتضررين منه. ففي مثال طلب الإجازة، يمكنك أن تشرح للموظف أن الشركة تضع خطة الإجازة مسبقا وأن هناك عضوان آخران في مجموعة العمل التي ينتمي لها سيقومان بأخذ إجازتهما في نفس هذا التوقيت. وضح له أن الشركة لا تستطيع منح إجازة لثلاثة موظفين من نفس مجموعة العمل في وقت واحد. وربما تقترح عليه أن يحاول مع العضوين الآخرين، فقد يقبل أحدهما أن يستبدل توقيت إجازته مع هذا الموظف.

إذا لم يرض هذا الأسلوب الموظف، تحدث معه حديثا وديا صادقا فربما يتقبل الأمر. وضح له كيفية تأثير شكواه المستمرة وأسلوبه

السلبي على أعضاء المجموعة الآخرين. كما يجب أن تؤكد على اهمية وقيمة هذا الشخص للعمل وأننا لا نستطيع دائما الحصول على كل ما نريد. شجع هذا الشخص على أن يكون ناضجا وان يحاول تقبل الإخفاق للمضي قدما في الحياة والعمل لتحقيق النجاح.

التعامل مع الأشخاص الذين يعانون من الضغط أو الانهيار

تحتوي كل الوظائف على قدر من الضغط. وإذا كان الأمر غير كذلك، فإن الوظيفة سريعًا ما تصبح مضجرة. وتحدث المشاكل عندما يتحول الضغط إلي شجن وعبوس ربما يظهر الضغط عندما يتغر السلوك المعتاد للموظف. فيتحول الأشخاص الذين طالما تمتعوا بقدر كبير من الصبر إلى أشخاص يفتقدون إلى هذه الصفة الهامة. وربما يصبح الأشخاص الهادئين سريعي التوتر. تظهر كل هذه العلامات عندما يقع الأشخاص تحت ضغط. ربما يظهر على الأشخاص الواقعين تحت ضغط أعراض جسمانية أو يشكون من عدم قدرتهم على النوم ليلا، فهم غالباً ما يكونون متعبين ومرهقين حتى ولو حصلوا على قسط جيد من الراحة. وربما يعاني هؤلاء الأشخاص من ألم بالمعدة أو سرعة في دقات القلب أو ألم في الرأس بين الحين والآخر (الصداع).

معالجة الإرهاق

يمكن علاج الإرهاق الجسماني بالراحة، ولكن هن المحتمل أن يصاب معظم الأشخاص بإرهاق ذهني وليس بدني في العمل. فإذا كان أعضاء مجموعتك يعملون على اجهزة كمبيوتر أو في أي وظائف ذهنية مرهقة، يجب أن تذكرهم أن التدريبات البدنية يمكن أن تخفف من الإرهاق والضغط. اقترح عليهم ممارسة رياضة المشي في وقت الراحة أو الذهاب إلى احد حمامات السباحة أو المشاركة في ممارسة الرياضة بعد ساعات العمل، حيث أن بعض الشركات تخصص حجرات الممارسة الرياضة حيث يمكن للموظفين استخدام الدراجة الثابتة أو ألة إنقاص الوزن أثناء فترة الراحة. كما أن الأشخاص الذين يتبعون نظاما غذائيا محددا يكونون أقل عرضة للإصابة بالإرهاق الذهني.

الانهيار

غالباً ما يكون انهيار الأشخاص أمرا بطيئا ويحدث دون وعي منهم على الرغم من أن معظم حالات الانهيار تؤدي إلى أمراض جسمانية مثل : الأزمات القلبية أو القرح، إلا أن معظم الأمراض التي يسببها الانهيار هي أمراض نفسية، حيث يفقد أعضاء مجموعة العمل الحماس والطاقة والحافز للعمل ويظهر ذلك بطرق عديدة. فهم يكرهون عملهم ولا يستطيعون التعامل مع زملائهم، كما أنهم يرهبون الذهاب الى عملهم صباح كل يوم.

يمكن أن تتسبب كثرة الضغوط في انهيار الأشخاص، ولكن الضغط ليس السبب الوحيد للانهيار. فيمكن أن يكون الإحباط هو السبب في الانهيار: حيث يمكن أن يكون ذلك بسبب عدم الوفاء بالوعود أو تخطي الموظف في الترقية أو عدم زيادة راتبه. وقد ينهار بعض المديرين ورؤساء مجموعات العمل بسبب الضغوط الملقاة على عاتقهم لاتخاذ القرارات -التي إن كانت ضعيفة، فإنها تسبب حدوث مشاكل كبيرة في العمل. وقد ينهار البعض الآخر نتيجة للعمل المتواصل لساعات طويلة أو القيام بعمل دون المكافأة عليه.

غالبا ما تكون الوسيلة الوحيدة لمساعدة الشخص المصاب بالانهيار هي اقتراح المشورة الطبية المتخصصة. ومع ذلك هناك بعض الأشياء التي يمكنك القيام بها لمساعدة الشخص المصاب بالانهيار في الوصول لبداية طريق الشفاء:

- كن شخصا مساندا. لتظهر له اهتمامك الصادق به عن طريق تشجيعه على التحدث عن اهتماماته وتقديره لها ووضع هذه الاهتمامات في اعتبارك.
- فكر في تغيير الوظائف في العمل. يمكن أن يؤدي تكليف هذا الشخص بمهام ومسئوليات مختلفة أو نقله إلى مجموعة عمل أخرى إلى تغيير المناخ الذي يعمل فيه هذا الشخص ويمنحه متنفسا جديدا ربما يكون بمثابة الحافز بالنسبة له.

- امنح هذا الموظف مهارات جديدة. فهذا لن يساعد الشخص على التركيز في التعلم بدلا من الأمور الأخرى التي تؤدي إلى انهياره وحسب، ولكنه أيضا- يجعله أكثر قيمة للشركة.

إذا - على الرغم من الجهود التي تبذلها- لم يحدث أي تقدم بالنسبة لهذا الشخص، فيجب أن تقترح عليه بشدة أن يبحث عن مشورة المتخصصين.

كيفية التخلص من الضغط:

عندما يشتد الضغط عليك بصورة كبيرة لدرجة تشعر معها أنك على شفى لانهيار اتبع الاقتراحات التالية:

- خذ بعض الراحة. إذا كان ذلك ممكنا، حاول أن تخرج من المكتب بل من المبنى كله. إذا كان عملك في المدينة، حاول أن تمارس رياضة المشي حول المبنى. أما إذا كان عملك في منطقة صناعية، فمارس المشي حول مجموعة المباني الموجودة. وإذا كان الطقس سيئاً، فمارس رياضة المشي داخل المبنى. ففي غضون عشر أو خمس عشرة دقيقة، سوف تشعر باختفاء الضغط وأنك قادر على مواصلة العمل مرة أخرى بطاقة متجددة.
- التمرينات البدنية. إذا كنت تعمل في مكتب مزدحم بالأشخاص، فمن الواضح جليا أنه سيكون من غير اللائق أن تنهض لممارسة بعض التمرينات، ولكن يمكنك اختيار بعض تمرينات الاسترخاء

من بين العديد من التمرينات دون الحاجة لمضايقة الآخرين. فهناك العديد من الكتب وشرائط الفيديو التي توضح لك كيفية القيام بمثل هذه التمرينات. إذا كان في شركتك حجرة مخصصة لممارسة الرياضة، فاذهب لقضاء خمس دقائق فحسب على جهاز الجري (لا تستعمل الجهاز لفترة طويلة ترهق فيها نفسك، ولكن استخدمه لخمس دقائق فقط لتصفية ذهنك).

- تغيير العمل الذي تقوم به. هناك بعض الأشخاص الذين يعملون في أكثر من مشروع واحد في نفس الوقت. فإذا كانت هناك ضغوط كثيرة عليك من مشروع ما، فتوقف عن العمل فيه لفترة وابدأ العمل في مشروع أخر. عندما تعود للمشروع الأصلي، فإن الأمر سيكون أيسر كثيرا من ذي قبل.

كيفية التعامل مع أعباء العمل الكثيرة

لقد اجتازت مجموعة العمل الخاصة بك مرحلة تخفيض العمالة وإعادة هيكلة الشركة. لديك الآن عدد أقل من الموظفين، وكل منهم يعمل لفترة أطول وبمجهود أكبر.

كما يقوم المدير بإلقاء المزيد والمزيد من المهام عليك وعلى مجموعتك، بينما لا تستطيع مجموعتك القيام بكل هذه المهام في نفس الوقت. ولأن هناك حدود لوقت ومجهود كل مجموعة، فقد قررت أن تتحدث مع المدير في هذا الشأن.

قبل أن تذهب للتحدث مع المدير، قم بتحليل الوظائف التي تقوم بها مجموعتك تحليلا كاملا. وضح الوقت الذى تخصصه مجموعتك لكل مشروع وحدد اهمية كل مشروع لتحقيق أهداف هذه المجموعة. قم بإعادة فحص الأولويات التي وضعها المدير حدد مع مجموعتك ما يمكن عمله لكي تعمل المجموعة بفطنة أكبر بدلا من المجهود الأكبر.

إذا كنت مازلت تشعر بعد قيامك بهذا التحليل الكامل أن مجموعتك تقوم بكم من الأعمال أكبر مما تستطيع تحمله، فحاول أن تقابل المدير لتقييم النتائج ومحاولة ترتيب الأولويات. ربما يوافق المدير على تأجيل بعض الأعمال التي تستنفذ الوقت لأن هناك أعمالا اخرى اكثر أهمية أو يقوم بإعادة تكليف مجموعات أخرى ببعض هذه المهام او يأمر بتعيين موظفين إضافيين.

لا تجعل مجموعات العمل الأخرى تقوم بالضغط على مجموعتك. فأحيانا يأتي الضغط من بعض المجموعات أو الأقسام الأخرى التي تتعامل معها. فيجب أن تعمل أنت ورئيس المجموعة الأخرى على وضع جدول يخفف من الضغط على إحدى المجموعتين. وإذا لم تستطيعا التوصل إلى حل، ناقشا الأمر مع المدير الذي يشرف عليكما.

في بعض الأحيان، قد يأتي الضغط منك أو من احد أعضاء مجموعتك الذي يتطوع للقيام بالعمل في بعض المشروعات الخاصة.

فتعلم أن تقول : "لا" اجعل اعضاء مجموعتك على علم بأولويات العمل في المجموعة ووضح لهم أن رفض التطوع للعمل في المشروعات الخاصة التي تندرج خارج نطاق مهام المجموعة لا يعد علامة على الكسل أو عدم القدرة على إتمام العمل.

كيفية التعامل مع الضغط

على الرغم من أن بعض الأطباء النفسيين يعالج الضغط عن طريق المهدئات وبعض العقاقير الأخرى، إلا أنه إن لم تكن تحت ضغط شديد، فيمكنك اتخاذ خطوات اخرى لمساعدتك في التعامل مع الضغط الذي تعاني منه :

- الحفاظ على هيبتك في حالة ممتازة. اتبع نظاما غذائيا واشترك في برنامج منتظم لممارسة الرياضة.
- تعلم أن تحب نفسك. اشترك في تمرينات الاسترخاء أو التأمل المتعمق واحرص على تخصيص بعض الوقت لقضائه بمفردك.
- استكشف الجوانب الروحانية في شخصيك. فأين كانت ديانتك، يمكن أن ترشدك التجربة الروحانية إلى السلام الذهني.
- مواصلة التعلم. يؤدي التعلم المتواصل إلى إبقائك يقظا ومتفتح الذهن ويكون بمثابة الحافز بالنسبة لك.

- **كون مجموعة من الأصدقاء والأقرباء الذين يمكنهم مساعدتك.** تجنب الضغط عن طريق الأصدقاء والعائلة الذين يتواجدون دائما لمساندتك حينما لا تسير الأمور على خير ما يرام.

- **اقبل فقط الالتزامات التي تكون هامة بالنسبة لك،** حيث يمكنك أن ترفض - بأسلوب مهذب - المشروعات التي يمكن أن تهدر وقتك وطاقتك.

- **ابحث عن طرق جديدة لاستثمار قدراتك الإبداعية.** فعن طريق إعادة التفكير في طريقة قيامك بالأعمال الروتينية، يمكنك أن تجعل هذه الأعمال لا تعطي الإحساس بالضجر والضغط. وعن طريق تنمية بعض الأساليب الإبداعية للقيام بالمهام الجديدة، يمكنك أن تجعلها أقل ضغطا بالنسبة لك.

- **التغيير.** اعتبر أن هذه المهام الجديدة هي تحديات جديدة تواجهك في حياتك بدلا من أن تعتبرها تهديدا للوضع الحالي الذي تعيشه ولا يتغير.

استبدل الصور السلبية التي في مخيلتك بأخرى إيجابية.

التعامل مع الوظائف المضجرة

قد تكون بعض الوظائف مضجرة، ولكن من الممكن أن تصبح أي وظيفة مضجرة إذا تم القيام بها مرارا وتكرارا، يوما بعد يوم، عاما تلو الآخر. في العديد من الشركات، يتم إثراء الوظائف لتقليل قدر الضجر والملل الذي يمكن أن ينتج عنها. فعن طريق إضافة وظائف جديدة أو الجمع بين عدة مهام بسيطة في وظيفة واحدة تكون أكثر تحديدا، يمكنك جعل الوظائف أقل مللا.

لكي تمنع وظائف أعضاء مجموعتك من أن تصبح مملة :

- اعد فحص كل الأعمال الروتينية التي يقوم بها أعضاء مجموعة العمل الخاصة بك. قم بتشجيع كل الأشخاص الذين يقومون بالعمل على اقتراح طرق جديدة لجعل العمل أكثر إمتاعا.
- غالبا ما يتبع الأشخاص الذين يقومون بأعمال روتينية اسلوباً رتيبا في إنجاز العمل. فهم يبدون عملهم صباح كل يوم بعمل الجانب رقم واحد من العمل، ثم ينتقلون للقيام بالجانب الثاني ثم الثالث... وهكذا. فإذا لم يكن من الضروري إنجاز العمل بترتيب محدد مسبقاً، اقترح عليهم تغيير الترتيب الذي يتبعونه في القيام بالعمل، حيث ان كسر جمود الروتين يخفف من الملل الذي يسببه العمل.

- قم بتبادل التدريب بالنسبة لأعضاء مجموعة العمل للقيام بمختلف الوظائف حتى يستطيع الأعضاء الانتقال من نوع ما من العمل إلى نوع اخر دون أن يشعروا بالضجر.

التعامل مع مشاكل إدمان المخدرات والخمر

لنفترض أن احد اعضاء مجموعتك يبدو أنه يعاني من مشكلة إدمان الكحوليات. وعلى الرغم من أنك لم تره وهو يحتسي الخمر أو وهو أت للعمل وهو تحت تأثير الكحوليات، إلا أنك دائماً ما تشم رائحة الخمر تفوح من أنفاسه. لا يمكنك تجاهل هذا الموقف. تحدث إلى هذا الموظف وكن مستعداً لسماع اى نوع من أنواع الإنكار منه.

يمكنك التحدث مع هذا الموظف عن أدائه في العمل وغيابه المستمر والأمور المتعلقة بالعمل بدلاً من التحدث معه عن إدمانه للكحوليات. كما يمكن أن تخبره أنه إذا استمر الموقف على هذا الوضع، فإنك ستتخذ ضده الإجراء المناسب. وإذا استمر هذا الوظف على التصرف بهذا السلوك، وضح له رأيك واقترح عليه، بل يجب أن تصر على ضرورة لجوئه إلى طلب المساعدة المتخصصة.

مناقشة مشاكل إدمان الكحوليات:

ليس من السهل مناقشة مثل هذا الأمر الشخصي الدقيق مع الموظف. وعلى هذا فقد اقترحت The U.S. Department of Health and Human Services الأسلوب التالي في الكتيب الذى أصدرته بعنوان Supervisor's Guide on Alcohol Abuse:

- لا تعتذر عن مناقشة هذا الأمر. فيجب أن توضح للموظف أن هذه المشكلة تتضمن أدائه للعمل.
- قم بتشجيع الموظفين على شرح الأسباب وراء تدهور أدائهم في العمل وسلوكهم ومواظبتهم على الحضور. فربما يتيح هذا الأسلوب مناقشة مشكلة إدمان الكحوليات.
- لا تتناقش في حق الموظف في تناول الخمر ولا تجعل من هذا الموقف درساً أخلقيا. فحيث أن إدمان الكحوليات مرض إذا ترك دون علاج، من الممكن أن يؤدي للإصابة بالعديد من الأمراض الخطيرة.
- لا تقترح على هذا الموظف أن يتناول الخمر باعتدال أو أن يغير من عاداته.

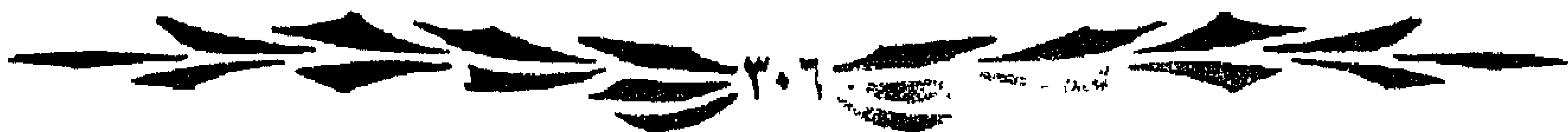
- إذا أن مدمني الكحوليات لا يستطيعون تغيير تلك العادات السيئة التي اعتادوا عليها دون مساعدة من الآخرين، ويعتبر قرار الإقلاع عن إدمان الكحوليات وطلب المساعدة أمر يرجع لهذا الشخص صاحب المشكلة.

- لا ترتبك من كم الاعتذارات التي سيبديها الشخص المدمن. فالمشكلة التي تهمك هي إدمان الكحوليات وتأثيره على العمل والسلوك والمواظبة على الحضور للعمل.

- تذكر أن مدمني الخمر مثلهم مثل أي نوع من المرضى الآخرين – يحتاجون إلى إتاحة الفرصة لهم للعلاج واعادة التأهيل.

- قم بالتأكيد على أن اهتمامك الأولي هو أداء الموظف للعمل. وضح لهذا الشخص أنه إن لم يتحسن أدائه في العمل، فإنه سيتخذ ضده إجراء تأديبيا ويتضمن ذلك الوقف عن العمل أو الفصل النهائي.

- وضح للموظف أن قرار طلب المساعدة المتخصصة هو مسئوليته الكاملة. إذا كان لدى شركتك برنامج لمساعدة الموظفين، فقم بوصف هذا البرنامج للموظف وانصحه بشدة أن ينضم له.

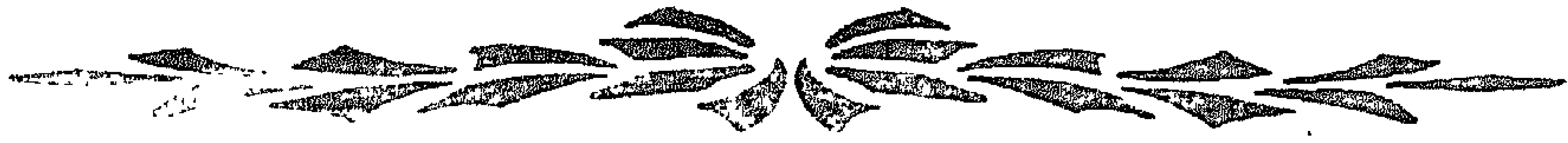


حظر استخدام الكحوليات والمخدرات في العمل

فى معظم الشركات يعتبر حضور الموظف إلى العمل وهو تحت تأثير الخمر أو تناوله إياها اثناء العمل خطأ يستوجب العقاب ولكن ليس من السهل دائما أن تثبت للموظف تناول الكحوليات فمظهر الموظف كشخص واقع تحت تأثير الكحوليات ليس بالأمر الكافى حتى ضابط الشرطة لا يمكنه القبض على شخص مدعيًا أنه كان يقود السيارة وهو ثمل إلا إذا استطاع إيثاب صحة إدعائه عن طريق اختبارات النفس أو الدم.

إذا بدا لك ان أحد الموظفين العاملين لديك ثمل، فان اسلم إجراء يمكنك إتباعه هو أن ترسله للقسم الطبي للاختبار. إذا لم يكن ذلك ممكنا ء فلا تدعه يعمل وقم بإرساله لمنزله في اليوم التالي، ناقش الموقف معه ووضح له انه إذا تكرر هذا الوضع مرة فانك سوف تتخذ إجراء تاديبيا ضده. كما يجب ايضا ان تقترح عليه استشارة المتخصصين.

على الرغم من تزايد تعاطي المخدرات في مكان العمل، فإنها ليست مشكلة شائعة مثل إدمان الكحوليات. يجب أن تعامل مدمني المخدرات تماما كما تعامل مدمني الخمر على الرغم أن استخدام المخدرات (وخاصة الاتجار فيها) يعتبر. عملاً غير قانوني، يجب أن تستشير المحامي الخاص بك فيما يتعلق بأفضل الطرق التي يمكنك معالجة هذا الموقف من خلالها.

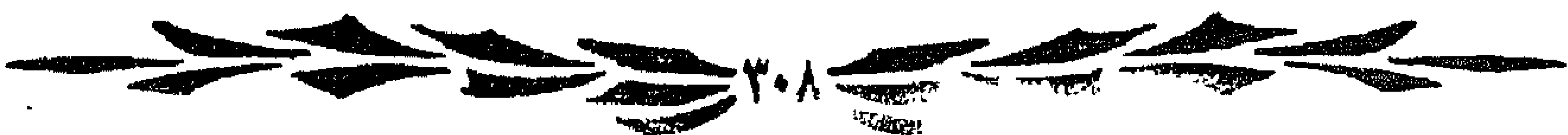


لقد أصبحت اختبارات استخدام المخدرات إجراء روتينيا في العديد من الشركات. قد أظهرت دراسة أجريت في عام ١٩٩٣ على أكثر من ثلاثة الاف وخمسمائة شركة أن ثمانية وأربعين بالمائة من الشركات تقوم باختبار المتقدمين للوظائف، بينما تقوم ثلاثة وأربعون بالمائة من الشركات باختبار دوري على الموظفين العاملين لديها. وعلى الرغم من أن معظم الشركات تقوم باختبار عشوائي، إلا أن معظم هذه الاختبارات تتم فقط عندما يكون هناك شك في استخدام الموظف للمخدرات.

الإيدز في مكان العمل

على الرغم من كل المقالات والبرامج التليفزيونية التي توضح أن الإيدز ينتقل من خلال الدم فقط، فإن العديد من الأشخاص مازال لديهم خوف شديد من التعامل العادي مع الأشخاص المصابين بالفيروس.

عندما تتضح إصابة أحد الموظفين في الشركة بفيروس HIV او مرض الإيدز، فإن كل الموظفين يرفضون العمل معه. إذا كان هذا الموظف المصاب بالإيدز هو أحد أعضاء مجموعتك أو مجموعة تتعامل معها، فمن الممكن أن يسبب ذلك الاتجاه ارتباكا في العمل الذي تقوم به مجموعتك.



لتتجنب مثل هذه المواقف، فإن الشركات تضع برامج مخصصة لإخبار الموظفين بالحقائق والمعلومات الخاصة بهذا المرض. وتتضمن برامج التوعية بمرض الإيدز شرائط فيديو وكتيبات ومقالات في صحيفة الشركة والحوارات التي يجريها الأطباء المتخصصين مع الموظفين.

كيفية التعامل مع الزملاء

قد تكون على علاقة جيدة برئيسك وتكون تكون لك صداقة قوية مع أعضاء مجموعتك. ولكن دائمًا ما يكون هناك مشاكل صراعا- بينك وبين زملائك الآخرين من رؤساء المجموعات، فلماذا؟

يمكن أن يكون هناك الاف الأسباب لهذه المشكلة. فقم أولا بتقييم نفسك وحاول أن تعرف من المتسبب في هذه المشكلة : أنت أم هم ؟ لا يعتبر استكشاف اغوار النفس امرًا سهلاً، ولكن حاول أن تكون صادقا مع نفسك. فإذا كانت علاقتك غير جيدة مع العديد من الأشخاص، فربما يكون سبب ذلك هو شيء تقوله أو تفعله وربما تكون عنيدًا وتصر على القيام بالأشياء بطريقتك الخاصة. وربما يكون رأي الآخرين فيك هو انك شخص متعجرف ومتسلط وأنت لست على دراية بذلك. لذا، قم بتقييم نفسك. ويمكنك أن تسأل أصدقائك ومساعديك في معاونتك في هذا الشأن.

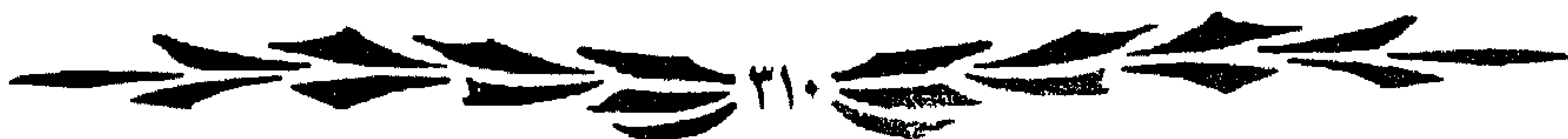
ومن ناحية أخرى، إذا كان تعاملك مع معظم الأشخاص جيد ولكنك تعاني من بعض المشاكل مع شخص أو اثنين، فإن الاحتمال الاكبر ان يكون سبب هذه المشاكل من جانبهم وليس من جانبك. ابحث عن السبب إن استطعت ذلك، فربما يكون هذا الشخص (أو هؤلاء الأشخاص) من النوع الذي لا يستطيع التأقلم سريعا مع أي شخص. وربما تكون أهدافهم وجداول أعمالهم مختلفة عن تلك الخاصة بك. وفيما يلي تفسيران للأمر:

التنافس. فربما ينظر إليك الشخص الآخر على أنك منافس له في الترقي في الشركة. لذلك، فهو يخشى - بوعي أو بدون وعي منه التعاون معك.

الغيرة. ربما يكون هذا الشخص مستاء من منصبك أو من الإنجازات التي تحققها.

لا يوجد هناك الكثير الذي تستطيع عمله مع المشاكل الكامنة فى شخصيات زملائك. فهؤلاء الأشخاص يحتاجون إلى مساعدة متخصصة حيث أنهم نادرًا ما يحققون النجاح في عملهم واذا لم يكونوا خبراء في الوظائف الفنية الصعبة التي يعملون بها، فإنهم لن يستمروا بوظائفهم هذه لفترة طويلة.

وفيما يتعلق بالمشاكل النابعة من التنافس أو الغيرة، يمكنك التعامل معها بدبلوماسية. تذكر أنك بحاجة للحصول على تعاون كل متنافس وكل شخص يشعر بالغيرة منك لإنجاز المشروعات التي تتطلب تعاونكما معا.



كيفية كسب الزملاء العمل

اتبع القواعد الخاصة بالبائعين المحنكين في التعامل مع زملائك الذين يترددون في التعاون معك.

١- اجذب انتباههم. عندما تقدم لهم فكرة جديدة، ربما يرفضونها. عندئذ، قم بإبداء تعليق يجذب انتباههم. فكل شخص يحب المجاملات. لذا، قم بامتداح عمل أنجزوه وأعجبك بالفعل. الآن، سيكون لديك انتباههم الكامل.

٢- طرح الأسئلة. ابحث عما يثير الشخص الذي يشترك معك في الموقف. فبدلا من تقديم فكرتك، قم بطرح بعض الأسئلة. واستمع بإنصات للإجابات. قد يكون معظم الأشخاص قلقين جدا فيما يتعلق بنقل أفكارهم للآخرين لدرجة أنهم لا يستمعون بإنصات لما يحتاجه الآخرون بالفعل. لا تفترض مسبقا أن اهتمامات الشخص الذي تتعامل معه هي نفس اهتماماتك بالضبط. فربما تكون مهتما بالتأكيد على توفير النفقات الذي ستسببه فكرتك، ولكن ربما يكون زميلك أكثر اهتماما بالقدرات الإبداعية التي ستتيحها تلك الفكرة. فلن تعرف ذلك حتى تستمع إليه بإنصات.

٣- تقديم الدلائل. يجب أن تقدم دليلا هاما لتعزيز الفكرة التي تطرحها. فبمجرد أن تعرف ما يحتاجه الشخص الآخر بالفعل، سيكون بإمكانك منح الدليل الذي يتفق ورغبات هذا الشخص.

٤- التهيئة للتعامل مع الاعتراضات. إذا كنت قد تعاملت مع هذا الشخص من قبل، فربما تكون قادراً على توقع الاعتراضات التي ربما يبديها وتكون مستعدا لمواجهتها. وعلى هذا، فإن الأسئلة التي تطرحها يمكن ان تكشف ما يخفيه الآخرون، حيث أن معرفة الاعتراضات التي يبدونها هو أفضل طريق لمعرفة أين تكمن المشاكل.

٥- اختتام المناقشة يجب أن تحصل على موافقة الشخص الآخر على خطة عمل يتفق كل منكما عليها لتنفيذ العمل المشترك بينكما. يمكنك أن تسأل الطرف الآخر أن يلخص لك هذه الخطة لتتأكد من فهمها التام لها.

كيفية التعامل مع أقارب رئيس العمل

هل عملت من قبل في شركة يضع رئيسها أقاربه في مناصب رئيسية في بعض الأحيان، يكون هؤلاء الأقرباء من المشاركين الفعليين في العمل، ولكن غالبًا ما يكون هؤلاء الأشخاص غير قادرين على القيام بمتطلبات العمل أو ربما ما هو اسوأ من ذلك. قد يشعر بعض أصحاب الشركات بالالتزام نحو تعيين أقاربهم حتى وإن كانوا على علم بعدم أهليتهم للعمل في مثل كك المناصب الهامة، ولكن المديرين الأذكياء هم الذين يضعون هؤلاء الأشخاص في المناصب التي يمكن أن يسببوا فيها أقل قدر من الخسائر.

لقد رأيت من قبل بعض الأبناء والأقارب من ضعاف العقل والماجنين وغريبي الأطوار والغير مؤهلين الذين يتم وضعهم في مناصب يديرونها بأسلوب ضعيف يؤدي لتدمير عمل الآخرين الذين يتمتعون بالقدرة والكفاءة على العمل.

في إحدى الشركات، كان لشقيق رئيس هذه الشركة جدول أعمال ثابت لا يتغير وهو تقليل النفقات. وكان هذا الشخص يتمتع بقوة رفض لكافة الصفقات، كما أنه لم يبد استحسانه قط لأي مشروع لا يرى أنه ذا اهمية قصوى للشركة. للحصول على الموافقة الخاصة بالمشروعات ذات التكاليف الضخمة، اعتاد الموظفون تخطي هذا الشخص والتوجه لرئيس الشركة مباشرة للحصول على موافقته.

في إحدى الشركات الأخرى، كانت ابنة رئيس الشركة تقوم بعدة مهام متنوعة. ولم تكن هذه الفتاة تسيء القيام بإدارة تلك الأعمال المختلفة وحسب، ولكنها -أيضا- كانت تهرع إلى ابيها لتبكي وتشكو له أبسط نقد يوجهه لها المشرف عليها. وبدلا من فقدان بعض من افضل المنتجين لديه، قام الوالد بنقل ابنته إلى قسم اخر - حيث تكررت نفس المشكلة بالطبع.

ماذا تفعل لمواجهة مشكلة محاباة الأقارب في التوظيف؟

فيما يلي نقدم لك بعض الاقتراحات:

- قم ببذل مجهود صادق لتوطيد العلاقات. كن دبلوماسيًا. وصبورًا. حاول أن تقنع قريب رئيس الشركة الذي تم تعيينه أن يرى الأمور بطريقتك. كما يجب أن تدعه يعتقد أن ما تريده بالفعل كان فكرته هو.
- إذا لم ينجح هذا الأسلوب فقم بحديث صرح وصادق مع رئيس الشركة. دعه يعرف المشاكل المحددة التي تعيق العمل واقترح بعض الحلول لهذه المشاكل على أن تكون تلك الحلول في مصلحة الشركة أولا وأخيرا.
- ابحث عن بعض الطرق لتجنب هؤلاء الأقارب. فمثلاً في التعامل مع شقيق رئيس الشركة حاول أن تعرض فكرتك على رئيس الشركة أولا لتحصل على موافقته قبل أن تعرض الفكرة على أخيه.
- كن مستعدا بالأدلة التي تؤكد أقوالك وأفعالك. ربما يميل رئيس الشركة للوقوف إلى جوار أقاربه، ولكن مصلحة العمل تأتي قبل أي شيء. فكن مستعدا بالأدلة السديدة التي تؤكد وتدعم أقوالك.
- التهديد بترك العمل. (لا تلجأ لاستخدام هذه الوسيلة إلا إذا كنت واثقا من نجاحك). وضح لصاحب الشركة أنه إن لم يتوقف تدخل قريبه في سير العمل، فإنك لن تستطيع القيام بالعمل المطلوب منك. ربما يفسر تصرفك هذا على أنه إنذار نهائي وربما يتسبب في إجبارك على الاستقالة إن لم يتم قبوله. ولكن إذا كان رئيس الشركة موضوعيا في قراراته فربما تكسب هذه النقطة.

العنف في مكان العمل

يعتبر وجود العنف في مكان العمل هو ثاني الأسباب المؤدية للوفاة في مكان العمل. فهناك ثلاثة أشخاص يلقون مصرعهم في مكان العمل كل يوم بالولايات المتحدة الأمريكية. على الرغم من قلة عدد حالات الانتحار في السنوات الماضية، إلا أن حالات العنف قد تزايدت.

تتضمن الأسباب المؤدية لحدوث العنف في مكان العمل ما يلي:

- **أسباب اقتصادية.** بسبب تخفيض عدد الموظفين والاستغناء عن بعض منهم مناخا من عدم الارتياح في الشركة.
- **أسباب اجتماعية.** تتضمن هذه الأسباب: إدمان المخدرات والكحوليات وإتاحة استخدام الأسلحة، بالإضافة إلى وجود العائلات المفككة.
- **أسباب نفسية.** يرجع الانهيار النفسي الذي يعاني منه بعض الأشخاص إلى معاناتهم من مشاكل خطيرة في حياتهم[1].

---

(1) مرشد الاذكياء الكامل: إدارة الأفراد. تأليف د. أوفربيل، د. خالد العامرى. دار الفاروق للنشر والتوزيع.

المراجع

أولا : المراجع العربية :

١. أحمد ماهر– السلوك التنظيمى – مرجع سبق ذكر ص ٣٠٣.

٢. أفضال إبراهيم – استراتيجية لإدارة الصراع فى المنظمات الكبيرة – المجلة العربية للإدارة – العدد الأول السنة العاشرة ١٩٨٦ ص ٩٥.

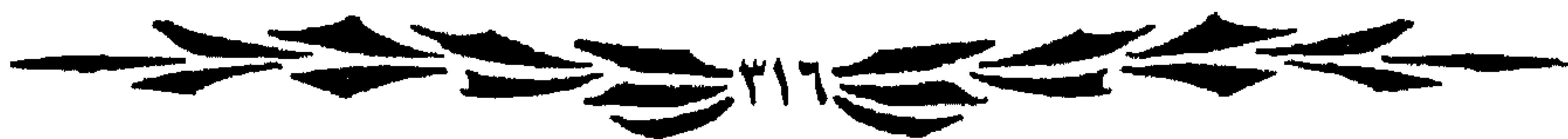
٣. أفضال الرحيم وآخرون- استراتيجية الإدارة الصراع فى المنظمات الكبيرة – المجلة العربية للإدارة – العدد الأول – السنة العاشرة ١٩٨٦ ص ٩٩.

٤. تييم نجيب على عبانبة – أساليب إدارة الصراع – دراسة مقارنة بين مديرى القطاعين العام والخاص فى الأردن رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة الأردن ١٩٩٥.

٥. جيرى ويزينسكى – تسوية الخلافات فى العمل – مكتبة جرير – الرياض – غير مبين سنة النشر صـ23

٦. حسن الحكاك، نظرية المنظمة : دراسة علمية فى المنظمة والتنظيم، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٧٥، ص ٣٧٤-٣٧٦.

٧. سمير أحمد العسكرى – دور الصراع فى الإدارة – المجلة العربية للإدارة السنة السابعة – العدد الرابع ١٩٨٣ ص ٢٦.



٨. علي عبد الوهاب – مخاطر تدربه.

٩. محمد قاسم القريوني- نظرية المنظمة والتنظيم – عمان ٢٠٠٠ ص ٢٧٩ وما بعدها.

١٠. محمد قاسم القريوني – السلوك التنظيمي – دارسة السلوك الإنساني والفردي والجماعي في المنظمات الإدارية – دار وائل للطباعة والنشر – عمان ٢٠٠٢ ص ١٩٧.

١١. مدحت محمد الديب، "جوانب في الصراع التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، عمان، الأردن، صيف ١٩٨٧، ص ٥.

١٢. مرشد الاذكياء الكامل: إدارة الأفراد. تأليف د. أوفربيل، د. خالد العامري. دار الفاروق للنشر والتوزيع.

١٣. مركز القرار للاستشارات- كيف تدير الصراع في المنظمة – دليل المدير العربي الى صنع القرار ١٩٩٤ ص ٤٠٦.

١٤. موسى اللوزي – التطوير التنظيمي – مرجع سبق ذكره ص ٧٧.

١٥. موسى اللوزي- التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة- دار وائل للطباعة والنشر ٢٠٠٣ ص ٧٦.

١٦. ناجي معلى، التفاوض : الاستراتيجية والأساليب، مدخل في الحوار الإقناعي، عمان : مطابع الفنار، ٢٠٠٠، ص ٨٢.

مرشـد الأذكيـاء الكامـل – إدارة الأفـراد – دار الفـاروق للنـشر والتوزيع.

١٧. نور عبد الرحمن عبد – صراع العاملين واثره علـى فعاليـة الأداء فـى القطـاع المـصرفى- دراسـة تطبيقيـة – بحـث خـاص بطلبـة وطالبات مرحلة البكالوريوس – كلية الاقتـصاد والعلـوم الإداريـة – جامعة الزيتون الأردينة.

١٨. لطفـى راشـد محمـد – مفهـوم الـصراع التنظيمـى – المفـاهيم والاستراتيجيات الإدارية – مجلة الإدارة العدد الرابع١٩٩٤.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

19.Cowin, R.G.: "Patterns of Organizational conflict", Administrative Science Quarterly, P. 517.

20.Deris D. Umstot "Understanding Organization Behaviour ", 2nd Ed., (St. Paul, N.Y. Los Angles San Fransisco. West Publishing Co.,) 1988. P. 435.

21.David J. Chenington Organizations Behavior: The Management of Individual (58) and Organizational Performance 1989. P. 429.

22.John M. Ivancevich and Michael T. Matteson (1990), Organizational Behavior and Management, 3rd ed. Homewood, III: IRWIN, P. 306.

23.J. Kelly, Organizational Behaviour, Dorsey- Irwin, Homewood III 1969 PP. 500-501.

24.L.R. Pondy "Organizational Conflict: Concepts and Models".

25.M. Deutsch, The Resolution of Conflict Constructive and Destructive Processes, 24-1969, P. 216.

26.P. Lawrence and J. Lorsc, Organization and Environment, (Hoomewood II Richard D. Irwin 1967) PP. 116-124.

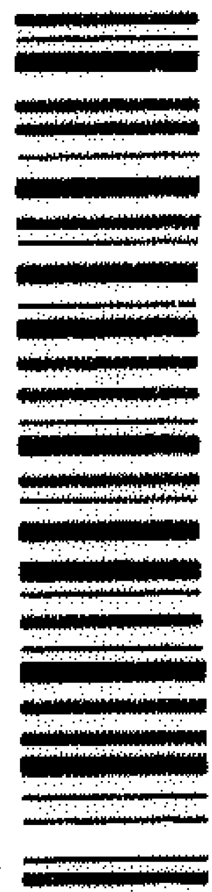
27.Pondy, L.R.: "Organizational conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, P. 305.

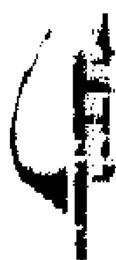
28.Ragers, D.L.: "Organizational antecedents of role conflict and ambiguity in top level administrators", Administrative Science Quarterly, P. 598.

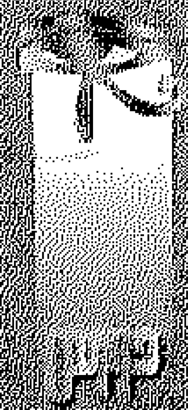
29.Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osborn, R.N.: "Managing Organizational behavior", 2nd edition, John Willey and sons, New York Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore, 1985.

30.S.P. Rpbbin "Managing Organizational Conflict" Englwood Cliffs N.Y. Prentice Hall 1974 P. 13.

31.Stern, A.A.: "Conflict and cohesion", Journal of conflict resolution, Vol. 20, No. 1, 1976, p. 143.







مؤسسة حورس الدولية
طباعة . نشر . توزيع

Horus International Institution For Pressing - Publishing - Distribution
144 Tiba st.sporting -Alexandria Phone : 00203 5938586 - Fax : 002035922171 Mob :012 3293636
Email : horus_alex2007@yahoo.com
website : www.horusint.com